

Styre sikkerhetskultur?

*En kvalitativ studie om styring av
sikkerhetskultur i Jernbaneverket*

Tiril Marie Steimler



Masteroppgave i sosiologi
Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

UNIVERSITETET I OSLO

30.06.2013

Styre sikkerhetskultur?

En kvalitativ studie om styring av sikkerhetskultur i Jernbaneverket

© Tiril Marie Steimler

2013

Styre sikkerhetskultur? En kvalitativ studie om styring av sikkerhetskultur i Jernbaneverket

Tiril Marie Steimler

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Jernbaneverket, Oslo

Sammendrag

Oppgaven tar for seg i hvilken grad sikkerhetskultur kan styres. Det har i de senere år vært et økt fokus på sikkerhetskultur. Bakgrunnen for dette er Tsjernobyl- og Challenger ulykken på slutten av 80-tallet, hvor årsaken til ulykkene ble knyttet til sikkerhetskultur (Reason 1997: 194). Det hersker derfor i dag enighet blant internasjonale ulykkesforskere at kulturelle forhold kan være av betydning for sikkerheten i organisasjoner.

Organisasjonskultur har vært et populært begrep siden begynnelsen av 80-tallet. På denne tiden begynte ledelseslitteraturen å popularisere påstanden om at en organisasjons suksess kunne tilbakeføres til de felles måter som dens medlemmer tenkte, følte og handlet på (Peters og Waterman, 1984 og Deal og Kennedy 1982). Det ble sett på som positivt å kunne få hele organisasjonen til å bevege seg i samme retning gjennom tankemessige midler. På bakgrunn av dette vil det i organisasjoner være et ønske om å oppnå forpliktelser rundt et sett av delte verdier blant ansatte og ledere (Parker 2000: 229).

Organisasjonskultur som redskap til å nå organisasjoners mål har ledet til en diskusjon om det er mulig å styre organisasjonskultur. I hvilken grad kan andres verdier, normer og virkelighetsoppfatninger styres? Tilsvarende kan det stilles spørsmål ved i hvilken grad andres verdier, normer og virkelighetsoppfatninger relatert til sikkerhet kan styres?

Oppgaven tar for seg Produksjon Øst og Bane Transport, som er to ulike enheter innenfor Banedivisjonen, som har ansvaret for drift og vedlikehold av jernbanenettet i Jernbaneverket (JBV). Det har blitt gjennomført fokusgrupper med ansatte og dybdeintervjuer av ledere på forskjellige nivåer. Dette har blitt gjort for å kartlegge hvordan sikkerhet skapes og opprettholdes i de to enhetene.

I JBV skapes og opprettholdes sikkerhet gjennom retningslinjer og ordninger. Retningslinjer og ordninger er med på å skape bevissthet til sikkerhet blant ansatte. Samtidig forholder ansatte seg til sikkerhet ubevisst, som et resultat av at vaner og rutiner er styrende for deres adferd. Å forholde seg ubevisst til sikkerhet er et resultat av at sikkerhet er implementert i måten ansatte har lært å utføre oppgaver. De har lært å gjøre jobben på en sikker måte.

I JBV implementeres sikkerhet gjennom tre mekanismer: lederskap og management, retningslinjer og ordninger, og sosialiseringsprosesser. Mekanismene virker på hver sin måte ved implementering av sikkerhet. Gjennom mekanismene vil også sikkerhetskultur kunne

styres, i den grad de virker optimalt. Om de virker optimalt er ikke et spørsmål om styrken eller hvor mye de brukes, men i hvilken grad betydning for sikkerhet skapes gjennom dem. Styring av sikkerhetskultur vil være avhengig av tilrettelegging, og i hvilken grad gitte retningslinjer og ordninger har betydning for ansatte. Sikkerhetskultur kan, på bakgrunn av funn gjort i JBV, styres til en viss grad.

Forord

Å skrive denne oppgaven har vært spennende, utfordrende og ikke minst inspirerende. Det har vært en lærerik prosess, og det er flere jeg skylder en stor takk.

Aller først, tusen takk til informantene i Jernbaneverket som har stilt opp. Uten dere ville ikke denne oppgaven vært mulig. Dere har lært meg mye, og denne kunnskapen vil jeg ta med meg videre. Tusen takk for deres velvilje og åpenhet.

En stor takk til Carsten Busch og Beate Karlsen for oppfølging og gode råd.

Til Jernbaneverket, takk for at dere tok meg så godt imot.

Takk til Fredrik Engelstad for god veiledning og nyttige råd. Din veiledning har vært til stor hjelp.

Pappa og Christina, tusen takk for iherdig språkvask på slutten og gode innspill.

Takk til Peter som holdt ut med utkast, artikler og bøker spredt rundt i hele leiligheten.

Takk til deg Pippi for alltid å komme med logrende hale og for at du ser så enkelt på ting. Det kom godt med da jeg var preget av kaos, med utallige teorier og hypoteser i hodet. Vi mennesker kan være kompliserte.

Tiril Marie Steimler

Oslo, 2013

Innholdsfortegnelse

1	Innledning og bakgrunn	1
1.1	Risikosamfunnet	2
1.1.1	Hvordan håndtere risiko?	3
1.1.2	High Reliability Organizations og Normal Accident Theory	3
1.2	Sikkerhetskultur	5
1.2.1	Styring av sikkerhetskultur	5
1.3	Oversikt over oppgaven	7
2	Kultur og styring	8
2.1	Organisasjonskultur	8
2.1.1	Den fortolkende tilnærmingen	9
2.1.2	Den funksjonelle tilnærmingen	11
2.2	High Reliability Organization og Normal Accident Theory	12
2.3	Organisasjonskulturens tvetydighet	13
2.3.1	Differensiert sikkerhetskultur	14
2.3.2	Delkulturer	15
2.3.3	Overlappende kulturer	16
2.4	Lederskap og management	17
2.4.1	Lederskap	18
2.4.2	Management	19
2.4.3	Kombinasjon av lederskap og management	19
2.5	I hvilken grad kan organisasjonskultur styres?	20
2.5.1	Endring av organisasjonskultur	21
2.5.2	Endring av sikkerhetskultur	22
2.6	Oppsummering	24
2.7	Problemstilling for oppgaven	25
2.7.1	Sikkerhetspolitikk i Jernbanelivet	25
3	Metode	27
3.1	Den kvalitative metoden	28
3.1.1	Dybdeintervju	28
3.1.2	Fokusgrupper	30
3.2	Intervjuguide	32

3.3	Strategisk utvalg	33
3.3.1	Case: Jernbanelivet	35
3.4	Rekruttering	37
3.4.1	Informanter	39
3.5	Fremgangsmåte	40
3.6	Analyse av resultater	42
3.7	Etiske retningslinjer	43
3.8	Pålitelighet og gyldighet	44
3.8.1	Validitet	45
3.8.2	Overførbarhet	45
4	Retningslinjer i Jernbanelivet	46
4.1	Sikkerhet	47
4.1.1	Sikkerhet i Produksjon Øst	48
4.1.2	Sikkerhet i Bane Transport	49
4.1.3	Ledere og ansattes forståelse av sikkerhet	50
4.2	Det strategiske arbeidet	51
4.2.1	Styringssystemet	53
4.2.2	Ordninger	54
4.2.3	Hvordan skal det være i JBV?	56
4.3	Ansattes hverdag med retningslinjer og ordninger	57
4.3.1	Utøvelse av skjønn	57
4.3.2	Synergi	59
4.3.3	Sikkerjobbanalyse	60
4.3.4	Kurs og samlinger	62
4.4	Et ubevisst forhold til sikkerhet	63
4.4.1	Innøvdde retningslinjer	63
4.5	Oppsummering	64
5	Implementering av sikkerhet	67
5.1	Lederskap og management	67
5.1.1	Ledere i JBV	68
5.1.2	Ansattes forventninger til ledere	71
5.1.3	Organisatoriske forhold sin effekt på autoritet	72
5.1.4	Ansatte sitt handlingsrom	73

5.2	Retningslinjer og ordninger	75
5.3	Sosialiseringsprosesser	77
5.3.1	Organisatoriske forhold sin effekt på sosialiseringsprosesser.....	79
5.4	Oppsummering	82
6	Hvordan kan sikkerhetskultur styres?	83
6.1	Management og lederskap	86
6.2	Retningslinjer og ordninger	88
6.2.1	Hvordan skape betydning for ansatte?	90
6.3	Sosialiseringsprosesser	91
6.3.1	Rekruttering.....	92
6.3.2	Initieringsfasen	92
6.3.3	Organisatoriske forholds effekt på internalisering	94
6.4	I hvilken grad kan sikkerhetskultur styres?	95
6.5	Avsluttende kommentarer.....	96
	Litteraturliste	97
	Vedlegg 1- Informasjonsbrev	102
	Vedlegg 2 - Intervjuguide fokusgruppe.....	103
	Vedlegg 3 - Intervjuguide dybdeintervju	105

Liste over figurer

Figur 1: Publikasjoner med sikkerhetskultur 1985- 2012	6
Figur 2: Delkulturer.....	15
Figur 3: Overlappende kulturer	16
Figur 4: Organisasjonskart Jernbaneverket	35
Figur 5: Banedivisjonen	37
Figur 6: Kommunikasjonsmodell.....	78

1 Innledning og bakgrunn

Few phrases occur more frequently in discussions about hazardous technologies than safety culture. Few things are so sought after and so little understood.

(Reason 1997: 191)

Av nye hendelser som har satt søkelyset på sikkerhetskultur er eksplosjonen på Deepwater Horizon plattformen i 2010, en oljedrevet rigg drevet av oljeselskapet BP i Mexico- gulfen, hvor 11 personer omkom. I retten har fokuset blitt rettet mot selskapets sikkerhetskultur, hvor selskapet har blitt anklaget for å velge dårlige og billige løsninger, i tillegg til påståtte regelbrudd (Aftenposten 25.03. 2013).

I Norge har oljevirksomheten satt sikkerhetskultur på dagsorden. Leteboring etter olje på norsk sokkel startet sommeren 1966, og den første oljeproduksjonen var i gang i 1971. I de påfølgende år skjedde det flere ulykker i bransjen. Av de mest kjente ulykkene er Bravoutblåsningen i 1977 og Alexander Kielland- ulykken i 1980. I etterkant av ulykkene har det blitt skrevet om en ”ukultur” og ”dårlig sikkerhetskultur” i bransjen. Ulykkene skapte et behov systematisk arbeid med sikkerhetstiltak (Haukelid 1999:47). Utviklingen har ledet til økt fokus på arbeid med helse, miljø og sikkerhet, som har ført til egen bestemmelse om sikkerhetskultur i Rammeforskriften til petroleumsvirksomheten: *En god helse-, miljø- og sikkerhetskultur som omfatter alle faser og aktivitetsområder skal fremmes gjennom kontinuerlig arbeid for å redusere risiko og forbedre helse, miljø og sikkerhet* (Petrolestilsynet 2013).

I tillegg til ulykker i oljevirksomheten, blir manglende sikkerhetskultur også påpekt som en årsak til utfallet av terrorangrepet 22. juli 2011. 22.juli-kommisjonen peker på en rekke svakheter i flere departementers sikkerhetskultur, hvor det er et behov for bedring (NOU 2012).

1.1 Risikosamfunnet

Bravoutblåsningen, Alexander Kielland-ulykken og terroraksjonen 22.juli er produkter av det den tyske sosiologen Ulrich Beck (1992) beskriver som "risikosamfunnet". Beck hevder risikosamfunnet har oppstått fordi industrisamfunnets suksess undergraver dets egne forutsetninger, hvor vitenskapen, teknologiens og kapitalismens suksess frembringer det nye samfunnet. Årsaken til risiko er ikke lenger uvitenhet, men viten.

Teorien om risikosamfunnet er sammenfattet i tre argumenter. Det første argumentet er at risikosamfunnet begynner der naturen slutter. Det er ikke lenger snakk om en ytre risiko, men om en indre risiko. Den indre risikoen er et resultat av moderniseringsprosessens fremste drivkrefter, vitenskapen og teknologien. Vitenskapens og teknologiens suksess har ført oss inn i risikosamfunnet.

Det andre argumentet er at risikosamfunnet begynner der hvor tradisjonen slutter. Tradisjoner er ikke lenger styrende. Vitenskapen blir sett på som vår siste autoritet, det som bestemmer og avgjør. Vitenskapen er under stadig forandring, og sannheter som gjelder én dag, kan være usanne neste dag. Dette gjør sannheter uforutsigbare.

Det tredje argumentet er at naturens, og tradisjonens slutt får politiske konsekvenser. Beck hevder at ingen lenger tar ansvar for risiko i dagens samfunn, hvor det innenfor det politiske systemet ikke blir tatt noen eksplisitte beslutninger: *Dersom noe går galt, blir de politiske institusjonene gjort ansvarlige for beslutninger de ikke tok og for konsekvenser og trusler de ikke kjenner* (Beck 1997: 279). Som et resultat av samfunnsutviklingen snakkes det nå om produserte usikkerheter og organisert uansvarlighet (Haukelid 1999: 20).

De nye risikoene skyldes ikke mangel på kunnskap, men økt kunnskap. Moderne produksjonsteknologi skaper forurensning og naturødeleggelser, informasjonsteknologiens sårbarhet overfor angrep mot nettverkene, og økt hastighet, krefter og kapasitet, som et resultat av effektiv transport, øker skadeomfanget når uønskede hendelser først inntreffer. Felles for alle er at nye former for risiko har blitt skapt, som et resultat av vitenskapens - og teknologiens utvikling.

1.1.1 Hvordan håndtere risiko?

Tradisjonelt var risiko relatert til naturkrefter, hvor risiko ble knyttet til hendelser som ”Guds vilje”, i betydningen av at de var utenfor menneskets kontroll. I løpet av de siste tiårene har synet på risiko endret seg og refererer både til farer skapt av mennesker og farer skapt av naturen (Antonsen 2009: 6). Risiko kan defineres som et forhold mellom sannsynligheten for at en uønsket hendelse skal oppstå og eventuelle konsekvenser eller tap som følge av hendelsen.

Sikkerhet kan forstås i relasjon til risiko. Hvis risiko er å identifisere farer og estimere sannsynligheten for at de skal inntreffe, vil sikkerhet referere til våre evner til å håndtere og kontrollere disse farene (Antonsen 2009: 7). Når risikonivået er lavt, blir sikkerheten sett på som høy. Sikkerhet blir et resultat av minimering av risiko, men hvordan kan organisasjoner minimere risiko?

1.1.2 High Reliability Organizations og Normal Accident Theory

Det har blitt en sentral oppgave for organisasjoner å håndtere risiko som oppstår som et resultat av deres aktiviteter og det finnes en rekke teorier som omhandler hvordan man best mulig kan håndtere risiko og usikkerhet i organisasjoner (Cooper, 2001). To kjente er High Reliability Organizations (HRO) og Normal Accident Theory (NAT). HRO og NAT kan sees på som to ulike innfallsvinkler når det gjelder sikkerhet relatert til organisatoriske forhold, som tar utgangspunkt i hvilken grad organisasjoner kan forhindre uønskede hendelser.

High Reliability Organizations

Organisasjoner som karakteriseres som high reliability organizations (HRO) defineres som *hazardous organizations that achieved extremely high levels of reliable and safe operations* (Sagan 1995: 15). Teorien baseres på de funn en gruppe forskere fra University of California kom frem til, etter å ha studert organisasjoner som hadde høy grad av pålitelighet, på tross av den høye risikoen de opererte innenfor. På bakgrunn av funnene ble det hevdet at organisasjoner aktivt kunne jobbe med å minimere risikoen de opererte med, og på den måten unngå ulykker. *The variety of risks associated with high- risk industries can be managed in different ways, for instance through rules and procedures, training, supervision or risk assessment* (Hudson 1999).

En av de viktigste forutsetningene for denne type organisasjoner er at ledelsen prioriterer sikkerhet, og at dette videre formidles til alle ledd innenfor organisasjonen (Sagan 1995: 19). Organisasjonstypen investerer i tillegg mye i opplæring, og trening av personell i prosedyrer og rutiner (Reason 1997:214).

Normal Accident Theory

Teorien ble utviklet i etterkant av kjernekraftulykken, Three Mile Island i USA i 1979, og baserer seg på to dimensjoner, interaktiv kompleksitet og tette/løse koblinger. De to dimensjonene utgjør til sammen sårbarhet for systemulykker (Perrow 1991).

Med interaktiv kompleksitet menes ukjente, ikke-planlagte, ikke-forventede sekvenser av hendelser i et system. I et tettkoblet system er hver og en del gjensidig avhengig av hverandre. Endring i en del vil påvirke de andre delene i systemet. Charles Perrow (1991) hevder at systemer som er tett koblet kan respondere raskt på forstyrrelser, og denne responsen kan være katastrofal, i motsetning til systemer som er lett koblet sammen. Her vil det finnes færre bindeledd mellom delene, og feil eller ikke-planlagte hendelser vil absorberes uten at det får store konsekvenser.

Det Perrow (1991) kaller for *systemulykker* er systemer med kompleksitet og tette koblinger som opplever uforutsette ulykker som ikke kan forhindres. I de interaktive komplekse systemene vil feil kunne påvirke på måter som eksperter eller operatører ikke kan forhindre eller forutse. Dette skjer når systemet er tett koblet sammen og feil kommer ut av kontroll før man er i stand til å oppfatte omfanget av situasjonen og korrigere for feil (Perrow 1991). Tilsynelatende små feil kan gi store konsekvenser, og alle disse mulige småfeilene er det vanskelig å ta forhåndsregler for. NAT kan dermed sees i sammenheng med Beck (1992) og hans definisjon av risikosamfunnet.

Teorien om normale ulykker har blitt en klassiker etter sin publisering i 1984 innenfor sikkerhets teori. Hovedpoenget med NAT er at ulykker er uunngåelige, og at ulykker i teknologiske systemer er «normalt» (Perrow 1991). De teknologiske systemene har blitt så komplekse at en hendelse i en del vil gi uforutsette hendelser i andre deler. Disse hendelsene er noe man ikke kan forutse, og derav vil det ikke være umulig å ta forhåndsregler for alle typer scenarioer. Uventet interaksjon kan oppstå mellom feil i design, utstyr, operatører, prosedyrer eller omgivelser.

1.2 Sikkerhetskultur

Det finnes ingen enhetlig definisjon av sikkerhetskultur, og det har kommet en rekke bøker og artikler hvor betydningen av begrepet diskuteres. På bakgrunn av dette sammenstilte Hui Zangh, Douglas A. Wiegmann, Terry L. von Thaden, Gunjan Sharma og Alyssa A. Mitchell (2002) en rekke publikasjoner omkring sikkerhetskultur mellom 1974 og 2001 for å finne noen fellesnevner i forståelsen av sikkerhetskultur. De tok utgangspunkt i 30 som spesifikt refererte til begrepet, og konkluderte med følgende definisjon av sikkerhetskultur:

The enduring value and priority placed on worker and public safety by everyone in every group at every level of an organization. It refers to the extent to which individuals and groups will commit to personal responsibility for safety; act to preserve, enhance and communicate safety concerns; strive to actively learn, adapt and modify (both individual and organizational) behavior based on lessons learned from mistakes; and be rewarded in a manner consistent with these values (Zangh et al. 2002).

Anne Richter og Christian Koch (2004) definerer sikkerhetskultur som:

Shared and learned meanings, experiences and interpretations of work and safety-expressed partially symbolically- which guide peoples' actions towards risks, accidents and prevention. Safety culture is shaped by people in the structures and social relations within and outside the organization (Richter og Koch 2004:705).

Definisjonene er ulike. Zangh et al. (2002) definerer sikkerhetskultur i relasjon til handlinger, og hva som er riktige handlingsmønstre. Richter og Koch (2004) er fortolkende i sin tilnærming, hvor de oppfatninger vi har, som styrer våre handlinger, er avgjørende for en sikkerhetskultur.

1.2.1 Styring av sikkerhetskultur

Ved å søke etter artikler som inneholdt *sikkerhetskultur* gjennom søkemotoren Retriever (2012), finner vi en økning i antall publikasjoner i Norge med begrepet. Økningen kan forklares med Tsjernobyl- og Challenger ulykken på 80- tallet hvor forskere mente å finne årsaken til ulykkene i selve sikkerhetskulturen (Reason 1997: 149). Sikkerhetskultur har etter hendelsene blitt sett på som en måte organisasjoner kan håndtere risiko på. Dette gjøres ved å skape en kultur innenfor organisasjoner hvor alle er personlig involvert i arbeidet med sikkerhet (Darby og Wilson 2005).

Figur 1: Publikasjoner med sikkerhetskultur 1985- 2012



(Søkemotor Retriever 2012)

I følge Dominic Cooper (2001) er den viktigste indikatoren på god sikkerhetskultur i organisasjoner i hvilken grad ansatte aktivt forholder seg til sikkerhet i det daglige. Sett i lys av tidligere diskusjoner om organisasjonskultur kan styres, i hvilken grad kan organisasjoner styre hvordan ansatte forholder seg til sikkerhet? I hvilken grad er det mulig å styre andres verdier, normer og virkelighetsoppfatninger relatert til sikkerhet?

Jernbaneverket

Jernbaneverket (JBV) er en organisasjon som håndterer store økonomiske, sosiale og miljømessige verdier. En ulykke med tog eller under arbeid med jernbanenettet, kan i tillegg til menneskelige tap, også føre til store økonomiske og miljømessige ødeleggelser

Med 57 millioner årlige personreiser på jernbanenettet, og frakt av betydelige godsmengder over lengre distanser, bidrar jernbanen til å løse transportutfordringer på en effektiv og miljøvennlig måte. Dette innebærer stort ansvar i forhold til sikkerhet for togfremføring hvor kvaliteten av arbeidet er avgjørende, i tillegg til sikkerhet for egne ansatte.

Av alvorlige hendelser i JBV kan Åsta- ulykken i 2000 nevnes, hvor 19 mennesker omkom. Som årsak til ulykken ble det påpekt at:

I Jernbaneverket har det ikke vært implementert en sikkerhetstankegang og en sikkerhetsstyring som i andre sammenlignbare sektorer har vært styrende i mange år. Når

Jernbaneverket heller ikke har fulgt den hendelsesbaserte sikkerhetsstyringen som sikkerheten innenfor jernbanen angivelig har vært bygget på, har man fått et system som først vil oppdage at det er grunnleggende mangler ved sikkerheten på en banestrekning når en ulykke skjer på denne bestemte banen (NOU 2000).

Av nyere hendelser er ulykken på Sjursøya i 2010, hvor sammenhengende godsvogner løsnet fra et godstog på Alnabru og trillet ned til Sjursøya havneterminal. Hendelsen tok livet av tre mennesker. En av årsakene til ulykken var JBV som ikke hadde fulgt tilstrekkelig opp sitt ansvar som infrastrukturforvalter og hovedbedrift, gjennom eksempelvis helhetlige risikokartlegginger (Statens Havari Kommisjon for Transport 2011).

Ulykker i JBV har forekommet. Hvordan jobber JBV i dag med sikkerhet for å unngå fremtidige ulykker? Med utgangspunkt i diskusjonen om sikkerhetskultur kan styres ønsker jeg å se på følgende problemstillinger:

- **Hvordan skapes og opprettholdes sikkerhet i JBV?**
- **I hvilken grad kan sikkerhetskultur styres?**

1.3 Oversikt over oppgaven

Oppgaven begynner med å gå gjennom relevant teori og forskning. Dette dreier seg i hovedsak om kultur og styring, hvor sikkerhetskultur blir diskutert i sammenheng med organisasjonskultur. Dette danner fundamentet for oppgaven. Deretter vil jeg redegjøre og drøfte de metodevalgene jeg har tatt. Her vil det bli redegjort om JBV som organisasjon, og seleksjon av informanter innenfor enheter i JBV.

I første analysekapittel kartlegges hvordan JBV jobber med sikkerhet, gjennom retningslinjer og ordninger, og hvordan ansatte forholder seg til disse. I andre analysekapittel ser jeg på hva slags mekanismer sikkerhet implementeres gjennom JBV. Sett i lys av mekanismene, hvordan kan sikkerhetskultur styres? Dette spørsmålet blir besvart i det avsluttende kapittelet, som beskriver i hvilken grad sikkerhetskultur kan styres.

2 Kultur og styring

En måte å håndtere risiko på i organisasjoner er å skape en positiv sikkerhetskultur. En positiv sikkerhetskultur kan beskrives som en kultur innenfor organisasjonen hvor alle er personlig involvert for å ivareta sikkerheten, og hvor verdier som handler om sikkerhet er klare og tydelige i hver aktivitet, fra bedriftens generelle retningslinjer til handlinger utøvd av operatører i fronten (Darby og Wilson 2005).

I følge Edgar Schein (1990) er en av hovedoppgavene til en leder å skape og styre kultur, og at det som gjør en leder til en god leder, er en leders evne til å arbeide med kulturen. På denne måten blir ledere nært knyttet til kultur i organisasjoner, men i hvilken grad kan ledere påvirke organisasjonskultur? I hvilken grad kan sikkerhetskultur styres av ledere?

2.1 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur kan defineres som de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon, når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene (Bang 2011: 223).

Organisasjonskulturen kan deles i to grunnleggende komponenter: kulturinnhold og kulturuttrykk. Kulturinnhold er det nettverk av betydninger, meninger og modeller av, og for handling, som definerer innholdet i kulturen. Dette kan sies å befinne seg i medlemmenes hoder. Kulturuttrykk er synlige manifestasjoner av kulturinnholdet, og blir dermed de handlingsmønstre, objekter, strukturer, ritualer, seremonier, symboler og den praksis som kulturinnholdet kommer til uttrykk i – som igjen er med på å påvirke kulturinnholdet (Bang 2011: 45).

I følge Schein (1990) eksisterer det forskjellige nivåer av organisasjonskultur. Dette har med graden av synlighet å gjøre.

Nivå 1 beskrives som *artifakter*. Dette er organisasjoners fysiske og sosiale miljø. Disse er synlige og ofte det en person først ser i møte med en organisasjon. Det vil være av interesse for en utenforstående å finne ut hva artifaktene betyr og hvordan folk skaper en felles forståelse av dem. Nivået kan sammenliknes med det Bang (2011) definerer som kulturinnhold.

Nivå 2 handler om verdier. I en viss forstand vil all kulturell læring til syvende og sist gjenspeile en eller annens personlige verdier, dennes oppfatning av hva som ”burde” være til forskjell fra hva som er. Verdiene vil til slutt bli tatt for gitt (Schein 1990: 13). Geert Hofstede (1993) beskriver verdier som generelle tendenser til å foretrekke bestemte forhold fremfor andre.

Nivå 3 kalles *grunnleggende antakelser*. De oppstår når en løsning på et problem virker gang på gang, og løsningen etter hvert blir tatt for gitt. De grunnleggende antakelsene kan ikke uttrykkes av medlemmene innad i organisasjonen fordi de ligger i underbevisstheten og går automatisk for de som er en del av kulturen. Når de først har blitt skapt kan de være vanskelig å endre, og på denne måten blir de en del av strukturen i organisasjonen. De grunnleggende antakelsene blir hevdet å være fundamentet for organisasjonskulturen.

Mønsteret av grunnleggende antakelser kalles for det kulturelle paradigmet. Det er det dypeste og mest urokkelige nivået i kulturen på grunn av menneskets behov for orden og system (Schein 1990: 208). Med utgangspunkt i de grunnleggende antagelsene defineres organisasjonskultur som:

Et mønster av grunnleggende antakelser - skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Schein 1990: 7).

Inndelingen av organisasjonskulturens nivåer viser hvordan organisasjonskulturen kan gjøre seg synlig. Hvordan organisasjonskultur skapes kommer til uttrykk ved to ulike tilnærminger. Tilnærmingene viser hvordan kultur kan sees på som noe som oppstår tilfeldig, eller som et resultat av strategisk planlegging innenfor organisasjoner. Disse vil bli beskrevet som den fortolkende - og funksjonelle tilnærmingen i denne oppgaven.

2.1.1 Den fortolkende tilnærmingen

Den fortolkende tilnærmingen har sine røtter i antropologien, og ser kultur som et resultat av de komplekse fenomenene som sosiale grupperinger gir. Ved bruk av den fortolkende tilnærmingen vil hensikten med studie av kultur være å beskrive og forstå kulturen, snarere enn å skape eller endre den. Tilnærmingen blir sett på som en ”bottom up”, hvor kultur skapes

som et resultat av interaksjon mellom gruppens medlemmer. Kulturen eies ikke av en bestemt gruppe, men skapes av alle medlemmene (Glendon og Stalton 2000).

Mats Alvesson (2002: 248) hevder endring av kultur kan sees på som noe som oppstår mer eller mindre spontant. Denne endringen beskrives som en organisk sosial bevegelse. Dette skjer når grupper innenfor organisasjoner følger strømmen av nye ideer som sakte men sikkert fører til forandring i organisasjonskulturen som et resultat av interaksjon og samspill. Dette skaper verdier, normer og virkelighetsoppfatninger.

I *Arbeiderkollektivet* (Lysgaard 2010) står ansatte ovenfor umettelige krav om hvordan arbeidet skal gjøres og hvor mye som skal gjøres. Gjennom føringene skapes en form for motstand blant ansatte som et svar på press fra ledere. Dette viser hvordan dynamikken mellom individer og grupper er med på å skape en kultur som ikke kunne forutses, men som oppstår som en motreaksjon på lederes ønske om effektivitet og resultater.

Dynamikken mellom individer og grupper har stor betydning i de situasjonene hvor det er snakk om at nye tanker og verdier bare fører til såkalte «fasadeforandringer».

Fasadeforandringer kan være forandringer som gjør at organisasjonen ser bedre utad. Det kreves ingen endring i selve kulturen for å fremstå bedre utad, men selv om det ikke er med på å endre kulturen, kan disse fasadeordningene sette i gang reaksjoner i den retningen at det vokser frem en kynisme blant medlemmene i organisasjonen som en motreaksjon til forandringen (Alvesson 2002: 250). Ved fasadeforandringer vil det gjøres noe annet enn hva som faktisk sies.

Handlingsteori

Med utgangspunkt i den fortolkende tilnærmingen, hva er det som styrer handlinger til individer?

Chris Argyris og Donald A. Schön (1987) skiller mellom to ulike handlingsteorier, bruksteori og uttalt teori. Bruksteorien er i utgangspunktet teoriene som styrer handlingene våre i gitte situasjoner. Vi bruker denne teorien uten at vi er bevisst at den ligger til grunn for vår handling fordi handlingene ofte er automatiske og kulturbetinget. Bruksteoriene kommer til uttrykk gjennom bestemte handlingsmønstre der et sett av felles verdier, handlingsmåter og konsekvenser følger og forsterker hverandre.

Uttalte teorier er handlingsteorier som benyttes til å forklare eller rettferdiggjøre et bestemt adferdsmønster. Uttalte teorier blir som regel holdt oppe av bevisst rasjonalitet, og kan kobles til organisasjoners offisielle normer, verdier og myter om hva som er rasjonell adferd.

Det vil ikke alltid være samspill mellom den uttalte teori og bruksteori. Bruksteorien er som regel automatisert, hvor vi ikke er bevisst de teoriene som styrer vår adferd. Når vi skal gi forklaring på våre handlinger benytter vi den uttrykte teorien. Forklaringen vil inneholde de motiver og intensjoner vi mente vi handlet ut i fra.

Det vil ikke alltid være samsvar med det vi gjør, og det som vi hevder vi handlet ut ifra, det vil si, mellom det vi sier at vi gjør og det vi faktisk gjør. Dette kan sammenliknes med fasadeforandringer som gjør at organisasjoner ser bedre utad (Alvesson 2002: 250). Argyris og Schön (1987) mener vi ofte er ubevisst våre bruksteorier, og at vi ikke oppdager når våre bruksteorier er forskjellige fra våre uttrykte teorier. En leder som snakker om hvor viktig det er å delegere, tyr til sin uttrykte teori. Bruksteorien avslører om det er samsvar mellom det lederen tror på, og virkeligheten. Dette gjelder også ansatte, ved at deres bruksteorier ikke nødvendigvis er i samsvar med deres uttrykte teorier. På bakgrunn av dette kan det være vanskelig å vite hvordan ansatte vil reagere i forskjellige situasjoner, selv om de uttrykte teoriene er enhetlige.

2.1.2 Den funksjonelle tilnærmingen

I løpet av 1980-årene begynte ledelseslitteraturen å popularisere påstanden om at en organisasjons suksess kunne tilbakeføres til de felles måter som dens medlemmer tenkte, følte og handlet på (Peters og Waterman 1984 og Deal og Kennedy 1984). Det ble sett på som positivt å kunne få hele organisasjonen til å bevege seg i samme retning gjennom tankemessige midler. Som et resultat av dette ble det sett på som nyttig å oppnå forpliktelser rundt et sett av delte verdier blant ansatte og ledere i organisasjoner (Parker 2000: 229).

Kultur i denne sammenhengen kan sees på som noe som er mer eller mindre bra for en organisasjon. Organisasjonskulturen blir brukt som et styringsverktøy med den funksjon å tjene som en støtte til ledernes ideologier, målsettinger og strategier (Glendon og Stalton 2000). Tilnærmingen impliserer at kultur er noe som kan avgrenses og styres, og blir på den måten en motsetning til hva som beskrives i den fortolkende tilnærmingen. Den funksjonelle tilnærmingen kan sees på som ”top down”.

Tilnærmingen beskrives av Alvesson (2002: 247) som et teknisk prosjekt, hvor endring av organisasjonskulturen er et prosjekt for ledelsen i organisasjonen. Kulturen fremstår av dette som et planlagt produkt. Ledere blir sagt til å jobbe *med* kulturen, istedenfor *innenfor* (Alvesson 2002: 107).

En vellykket organisasjon har i følge den funksjonelle tilnærmingen, ledere som tilrettelegger for én type organisasjonskultur. Det kan for eksempel utarbeides en plan hvor målet er å utvikle kulturen i ønsket retning. Videre må man sette i gang tiltak som gjør at organisasjoner når sine mål. Siste ledd blir å vurdere de forandringene som har skjedd, og eventuelt sette i gang nye tiltak hvis resultatet ikke viser det ønskelige resultatet. Har det skjedd en forandring kan det settes i gang tiltak som bevarer den kulturelle forandringen.

2.2 High Reliability Organization og Normal Accident Theory

Den fortolkende- og funksjonelle tilnærmingen til organisasjonskultur kan tolkes som parallell til HRO og NAT, hvor teoriene kan sees som to idealiserte former, av hvilken grad det er mulig for organisasjoner å tilrettelegge for å unngå ulykker.

HRO er en systemtilnærming, hvor systemet skal forhindre ulykker. I følge James Reason (2000) er høyt pålitelige organisasjoner dynamiske og store, har tidspress på utførelse av komplekse oppgaver, men en lav forekomst av ulykker. Den lave forekomsten av ulykker blir begrunnet med tilstrekkelig opplæring av ansatte, i hvordan man raskt og enkelt skal handle i mulige situasjoner som kan utgjøre en risiko. I tillegg evner organisasjonene å lære av tidligere feil. HRO vektlegger ledere som skal tilrettelegge for ordninger og retningslinjer, som skal gjøre at organisasjonens medlemmer gjør det ønskelige. Teorien tar for gitt at ansatte gjør det som kreves, og forholder seg til gitte retningslinjer.

NAT hevder på den andre siden at organisasjoner ikke kan ta forhåndsregler for alle typer scenarioer, og på bakgrunn av dette vil ulykker være ”normal” (Perrow 1991). Dette begrunnes med i systemer som er interaktivt komplekse, vil feil kunne påvirke på måter som operatører eller eksperter ikke kan forhindre eller forutse. Dersom systemet er tett koblet kan disse feilene komme ut av kontroll før man er i stand til å oppfatte omfanget av situasjonen og korrigere for feil. HRO hevder på den andre siden at ulykker kan unngås, gjennom organisasjoners design og ledelse. Dette begrunnes med at de tett koblede prosessene, ikke er så tett koblet sammen i virkeligheten.

Spenningsforholdet mellom HRO og NAT er et spørsmål om rasjonalitet. I hvilken grad er rasjonalitet mulig innenfor organisasjoner? I følge NAT er det ikke mulig med retningslinjer for alle typer scenarioer. Dette bevises ved at ulykker skjer fordi de ikke ble forutsett. En kan heller ikke, på tross av retningslinjer, forutse hvordan den enkelte vil reagere i ulike situasjoner (Sagan 1995: 44). Samtidig er ofte noe av det første som blir undersøkt ved ulykker, hvilke regler som har blitt brutt (Hale, Heijer og Koorneef 2003).

When accidents happen, one of the first resources of the investigation team is commonly to find out if safety rules have been broken. If they have, there is a prima facie case for allocating responsibility and liability, and often also change to improve prevention (Hale, Heijer og Koorneef 2003).

Noen ganger vil det være brudd på regler som fører til ulykker, men ikke alltid. De fleste organisasjoner vil prøve å forhindre ulykker, men organisasjonens medlemmer kan tolke og oppfatte gitte retningslinjer, og ordninger som skal forhindre ulykker ulikt, fordi det eksisterer ulike kulturer og grupperinger innad i organisasjoner.

2.3 Organisasjonskulturens tvetydighet

Joanne Martin (2002) skiller mellom det integrerende, differensierte og fragmenterte, som tre perspektiver på organisasjonskultur. I følge Martin brukes som regel et av de tre perspektivene i studier av organisasjonskultur.

Det integrerende perspektivet brukes hyppig innenfor ledelsesteoriene som fremmer en enhetlig kultur delt av alle medlemmer, hvor den kollektive konsensusen er klar og tydelig. Perspektivet undervurderer dermed konflikter og arbeidsdeling innenfor organisasjoner, fordi det antar at konsensus er det «normale» (Parker 2000: 220).

Det differensierte perspektivet vektlegger aspekter ved kulturen som oppfattes ulikt av ulike medlemmer. Kulturen blir ikke sett på som noe enhetlig og felles, men som delt og splittet, med forskjellige verdier og virkelighetsoppfatninger, hvor uenigheter og konflikter kan oppstå som et resultat av dette.

Det fragmenterende perspektivet fokuserer på ambisjoner. Istedenfor å søke etter enighet, enten innenfor kulturen eller subkulturen, vektlegger dette perspektivet at de kulturelle antakelsene er uklare innad i organisasjonen (Martin 2002:120). Martin Parker (2000:125) viser dette, hvor det innenfor en og samme organisasjon, hvor medlemmene hevdet å jobbe

med de beste intensjoner for organisasjonen, var vidt forskjellige synspunkter på hva organisasjonen var og hva den burde være. I en annen organisasjon fantes det forskjellige oppfatninger om hva målet for organisasjonen egentlig var. Dette var gjeldende hos ledere og ansatte. Samtidig var det sprikende oppfatninger om hvordan medlemmene så for seg organisasjonen i fremtiden (Parker 2000: 183).

I følge Martin (2002) vil det være mulig å avdekke alle tre perspektiver i de fleste organisasjoner, men det perspektivet som velges å studere ut ifra vil avgjøre hvordan organisasjonskulturen ser ut. Letes det etter felles verdier og oppfatninger innenfor en organisasjon vil en finne en organisasjonskultur som virker enhetlig, men dette perspektivet vil ikke avsløre ulike kulturer innad i organisasjonen, eller målkonflikter.

2.3.1 Differensiert sikkerhetskultur

Kritikken rettet mot sikkerhetsforskningen handler om hvorvidt det er mulig med en enhetlig sikkerhetskultur innenfor organisasjoner, på lik linje om det er mulig med en enhetlig organisasjonskultur. Er det er mulig at alle medlemmene deler samme oppfatning og at alle har samme verdier og holdninger relatert til sikkerhet?

Richter og Koch (2004) stiller seg kritisk til den eksisterende forskningen på sikkerhetskultur. De hevder forskningen i alt for høy grad har vært preget av det integrerende perspektivet. Fokuset i forskningen har vært på organisatorisk og kulturell harmoni, hvor konflikter og manglende kulturell konsistens har blitt oversett.

A qualitative approach to safety culture, inspired by interpretive theories of organizational culture, can deepen the understanding on how companies interpret and handle risks and accidents, and the barriers and promises of enacting prevention (Richter og Koch 2004: 718).

Richter og Koch (2004) bruker Martin (2002) sitt tredelte syn på organisasjonskultur i en studie av sikkerhetskultur i tre bedrifter, hvor det viser seg å være vanskelig å oppdage en enhetlig og konsistent kultur som binder medlemmene av organisasjonene, til spørsmål relatert til sikkerhet. Verdier og oppfatninger var tilskrevet yrkesstolthet, ved håndtering av maskiner og arbeidssituasjoner, individuelt og kollektivt. Sikkerhetskulturen i de forskjellige bedriftene var preget av differensiering og forskjellige mål. På bakgrunn av dette konkluderer de med at det integrerende perspektivet er et svakt element i sikkerhetskultur, mens

differensiering og forskjellige målsetninger er sterkere (Richter og Koch 2004: 720). I en studie gjort på LEGO System A/S bekrefter denne observasjonen:

På baggrund av case-studiet blev det klart at der var forskjellige praksisformer i afdelingen, og disse kunne relateres til væsentligt forskjellige forestillingsverdener og meningssystemer, der var med andre ord forskjellige kulturer til stede (Engberg 2000).

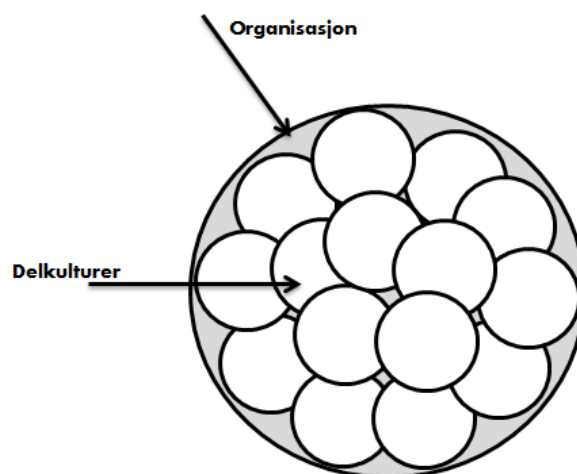
Studien viser at det eksisterte forskjellige virkelighetsoppfatninger relatert til sikkerhet innenfor en og samme organisasjon. Siden virkelighetsoppfatning står sentralt i betydningen av kultur, kan dette gi grunnlag for at det eksisterer forskjellige sikkerhetskulturer innad i organisasjoner så lenge det eksisterer forskjellige oppfatninger og praksiser (Richter og Koch 2004).

2.3.2 Delkulturer

I følge Parker (2000: 80) vil det differensierte perspektivet være et resultat av delkulturer innad i organisasjoner. Han tar utgangspunkt i mange mulige «kulturer av...» innenfor en og samme organisasjon, og stiller seg kritisk til bruken av begrepet subkultur. Subkultur assosieres ofte som en underordnet kultur av en dominerende kultur. Det er mulig at det finnes en overordnet kultur, men subkulturer kan oppstå i forhold til andre subkulturer, og ikke den eventuelle overordnede.

All organizations are the same, in the sense that they often share a common categories of understanding- ‘cultures of management’ or cultures of masculinity’ for example- but all organizations are also different because of their combination and articulation of these categories (Parker 2000:82).

Figur 2: Delkulturer



Figuren demonstrerer hvordan organisasjoner kan sees på som et resultat av sammensetningen av delkulturer, og sammensetningen av alle delkulturene utgjør den totale organisasjonskulturen.

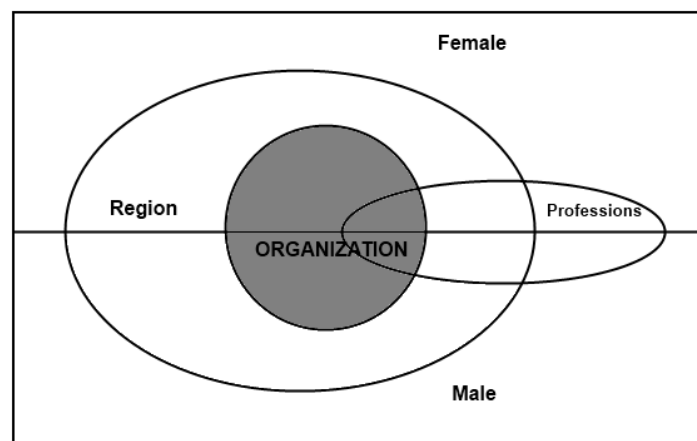
Delkulturer kan oppstå i forskjellige avdelinger i organisasjoner. I tillegg kan forskjellige fagbakgrunner skape delkulturer, fordi bakgrunnen avgjøre hva slags problemstillinger en er opptatt av. Avdelingen for sikkerhet kan sies å utgjøre en delkultur, samtidig som ulike fagbakgrunner på tvers av avdelinger kan ha ulik oppfatning av sikkerhet.

2.3.3 Overlappende kulturer

Hvordan grenser for delkulturene settes kan være problematisk, som et resultat av overlappende overganger mellom delkulturene. *Any formulation of organizational culture needs to theorize it as a process of making multiple claims about membership categories- about «us» and «them»* (Parker 2000: 87).

Ved klassifisering som ”oss” og ”dem” vil det finnes kategorier som overlapper, fordi mennesker og oppfatninger kategoriseres på ulike måter. Figuren under poengterer grensene som vil overlappe i et enkelt tilfelle med tre hypotetiske kategorier kjønn, yrke og region (Parker 2000: 88). Modellen tydeliggjør Martin (2002) sitt poeng ved at der hvor det integrerende perspektivet brukes, vil det være konsensus. Spørsmålet blir hvor grensene skal settes. Skal det letes etter felles verdier, holdninger og oppfatninger mellom kvinner og menn, eller ta utgangspunkt i to forskjellige yrker?

Figur 3: Overlappende kulturer



(Parker 2000:89).

Mennesker kan være medlem av mange kulturer på en og samme tid, og i hvilken grad kategoriseringen er relevant, er et spørsmål om hvordan de, og andre, forstår konteksten som de opererer innenfor på et tidspunkt. Hvem som er «vi» og «dem» er avhengig av hvilken situasjon det siktes til (Lysgaard 2010: 94). *Not only are the resources which people could use to classify others almost unlimited, but different members may orient themselves differently at different times, depending on the context* (Parker 2000:89).

I *Arbeiderkollektivet* (2010) tydeliggjøres skillet mellom «oss» og «dem». Studiet er fra en bedrift på midten av 50-tallet hvor det eksisterer spenninger internt i bedriften mellom «oss» og «dem». «Oss» betegnes som de som jobber «på gulvet» og «dem» er i dette tilfellet de overordnede. Normene som dannes og eksisterer blant ansatte på gulvet legger føringer på hvordan arbeidsoppgavene og arbeidet utføres. Dette viser det problematiske ved å se på kulturen som enhetlig innenfor organisasjoner.

2.4 Lederskap og management

Med utgangspunkt i den funksjonelle tilnærmingen til organisasjonskultur blir organisasjonskultur sett på som et styringsverktøy til å nå organisasjoners mål (Glendon og Stalton 2000).

I følge Tom Peters og Robert Waterman (1984) er noe av det største bidraget en leder kan gi å kartlegge verdisystemet og blåse liv i det. Terry Deal og Allan Kennedy (1982) mener ledere burde erkjenne, og handle ut fra, at de kan forme verdier. Ledelsesteorier fremmer derfor tanken om en enhetlig organisasjonskultur, som lar seg forme etter lederens intensjoner.

Organisasjonskulturer skapes av ledere, og det er godt mulig at en av de viktigste ledelsesfunksjonene er å skape, administrere - og hvis det skulle bli nødvendig - ødelegge kultur (Schein 1990:2). Tilsvarende blir ledere vektlagt betydning for en organisasjons sikkerhetskultur. *Effective leadership from senior management is a key feature of a positive safety culture as it determines how everybody else in the organization will view and act upon safety issues* (Cooper 2001: 30).

I den internasjonale litteraturen gjøres et skille mellom to hovedtyper lederadferd. Adferd rettet mot medarbeidere, som inkluderer å støtte, motivere og sørge for velferd defineres som ledelse, og er personorientert. Styring er en indirekte form for påvirkning, gjennom å skape strukturer, som inkluderer å definere egne roller og medarbeidernes roller, og utvikle mål og

kommunikasjonsformer i organisasjonen. Gro Ladegård og Signy I. Vabo (2010) definerer dette som ledelse og styring. For ordens skyld vil dette bli definert som lederskap og management i denne oppgaven.

2.4.1 Lederskap

Lederskap defineres som et virkemiddel for å koordinere adferd, gjennom *desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjon mellom den enkelte leder og ansatte* (Røvik 2007: 46). Lederen bruker seg selv som person til å utøve innflytelse. Dette kan gjøres gjennom sosiale relasjoner, verdier, normer, eller ved å fremstå som rollemodell for sine ansatte (Ledegård og Vabo 2010: 18).

Lederen kan bevege mennesker gjennom sin evne til å motivere, skape interesse og engasjement, og ved å spille på følelser når det gjelder. Et sentralt element i lederskap er at lederen som person må ha legitim autoritet, så medarbeidere og kollegaer aksepterer å la seg påvirke. Denne autoriteten kan være sterkt knyttet til lederen som person, som for eksempel ved karisma, men også som følger av lederens posisjon (Ledegård og Vabo 2010: 18).

Lederstil

De forestillingene lederne har om de menneskene de skal lede, vil være avgjørende for lederstilen. Vi kan snakke om en negativ og en positiv ledelseskultur (Fivelsdal, Bakka og Nordhaug 2004: 259). Douglas McGregor (1968) fremsatte i *The Human Side of the Enterprise* betydningen av lederes syn på "teorier" om mennesket. Tesene ble sammensatt i to typer antakelser som ble kalt for X-teorien og Y-teorien. X-teorien er preget av pessimistiske antagelser om mennesket som oppfatter mennesket som bærere av en iboende motvilje til å arbeide. På grunn av motviljen til å arbeide, må en tvinge, styre, kontrollere og instruere folk for at de skal yte en rimelig innsats for organisasjonens interesse. Gjennomsnittsmennesket ønsker å bli ledet, ønsker ikke ansvar, har relativt få ambisjoner og søker trygghet (McGregor 1968: 33-34).

På grunn av økt kunnskap om menneskelig adferd hevdet McGregor (1968) at det var behov for en alternativ teori, teori Y. Teori Y er preget av et mer positivt syn på mennesket, hvor evnen til å bruke fantasi, oppfinnsomhet og skaperkraft i løsningen av organisatoriske problemer, er svært utbredt og ikke begrenset til et fåtall mennesker. Under gunstige forhold

vil gjennomsnittsmennesket ikke bare akseptere ansvar, men oppsøke ansvar på lik linje som det er naturlig å arbeide (Fivelsdal, Bakka og Nordhaug 2004: 270).

Selv om teorien er gammel, kommer den med et viktig poeng. Hvordan en leder oppfører seg i forhold til medarbeidere vil være et resultat av lederens oppfatning av sine medarbeidere. Dette er et spørsmål om tillit, som legger føringer på hvordan lederskap utføres.

2.4.2 Management

Management er å skape struktur. Struktur kan defineres som i hvilken grad lederen tar initiativ til aktiviteter, organiserer aktiviteter og definerer måten jobben skal bli gjort på (Ladegård og Vabo 2010: 15). Management blir på denne måten knyttet til det som forbindes med administrasjon. Gjennom sentralisert, direktivliknende påvirkning utøvd indirekte, gjennom strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner, utøves management (Røvik 2007: 46).

2.4.3 Kombinasjon av lederskap og management

Det sentrale underliggende premisset ved lederskap og management er at de aktivt forholder seg til hverandre på ulike måter. Det er en gjensidig avhengighet mellom det personorienterte og systemorienterte. Det er vanskelig å tenke seg det ene, uten å inkludere det andre. Begrepene forutsetter hverandre (Ladegård og Vabo 2010: 16).

I praksis kan lederskap og management konkurrerer mot hverandre. Dette åpner opp for at lederskap og management kan erstatte hverandre, men hvis dette hadde vært tilfelle ville økt bruk av styringssystemer innebære mindre lederskap. Dette trenger ikke å være tilfellet (Ladegård og Vabo 2010: 15). Det kan være at økt management på et område, for eksempel resultatstyring, kan skape behov for mer lederskap på et annet område, som adferdsstrategier. Dette fører til økt lederskap og økt management samtidig, men på ulike områder (Ladegård og Vabo 2010: 25).

Vi kan også tenke at lederskap og management til en viss grad kan erstatte hverandre. En leder kan slutte å påvirke gjennom sosiale prosesser, og heller utarbeide omfattende rutiner som gjør personlig lederskap mer eller mindre overflødig. En generell tendens i moderne kunnskapsbaserte organisasjoner er at individene får friere spillerom og tar beslutninger selv, og påvirker hvilke roller de skal ha. Dette kan sammenliknes med McGregor (1968) sin Teori

Y. I slike organisasjoner kan medarbeidere og mellomledere som får økt autonomi og beslutningsmyndighet, se styringssystemer som en trussel, hvor hver ny regel konkurrerer med viljen til, og muligheten for å ta selvstendige beslutninger. Lederskap og management kan på den måten eksistere side om side, men i konkurranse med hverandre (Ladegård og Vabo 2010: 27).

Dersom lederskap betinger management, eller motsatt, vil innføring av nye styringssystemer kreve mer vekt på lederskap. Å gå fra regelstyring til resultatstyring, som har preget utviklingen i offentlige organisasjoner de siste årene, kan gi utfordringer for ledere, idet endringer i styringsformer og organisasjonsstruktur krever stadig utvikling av lederkompetanse og adferd tilpasset disse endringene. Dermed vil behovet for lederutvikling øke i takt med utviklingen av styringssystemer (Ladegård og Vabo 2010: 28).

Bruken av lederskap og management i organisasjoner kan observeres på alle nivåer, men hvordan en leder utformer roller og relasjoner, har betydning for innslaget av lederskap og management.

Organisasjonens øverste nivå kalles ofte det strategiske nivået, hvor strategi er et av virkemidlene for langsiktig målstyring av organisasjonen (Ladegård og Vabo 2010: 23). På lavere nivåer i større organisasjoner kan det forventes mindre grad av management, siden dette er ivaretatt gjennom overordnede styringssystemer. Samtidig er lederen svært viktig på lavere nivåer, fordi lederskap og verdiskapningen skjer i kontinuerlig relasjoner. Direkte relasjoner mellom ledere og medarbeidere, og ledes adferd, blir av betydning på det operative nivået. På dette nivået er virkemidlene i større grad knyttet til direkte relasjoner, som kommunikasjon, teamarbeid, deltakelse og myndiggjøring av medarbeidere (Ladegård og Vabo 2010: 24).

2.5 I hvilken grad kan organisasjonskultur styres?

Ledelse er en komplisert sosial prosess hvor betydningene og tolkningene av det som blir sagt og gjort kan være avgjørende. I følge Schein (1990) har ledere, grunnleggere eller de som sammenkaller en ny gruppe målsettinger, en oppfatning av situasjonen, og et sett med antakelser og verdier, som etter hvert utgjør en felles akseptert sosial realitet som blir overlevert til nye medlemmer.

Parker (2000) reiser spørsmålet om organisasjonskultur kan styres. Det vil være vanskelig for ledere å skape et sett av felles oppfatning som varer, fordi kulturen i en organisasjon må forstås som en skiftende prosess hvor oppfatninger og meninger stadig endres. Å styre kultur vil innebære at en setter verdier og holdninger som ahistoriske, som noe konstant uten forandring. Ved dette synet blir ikke kulturen sett på som en prosess som stadig er under påvirkning og utvikling, men som statisk. Kultur er sjeldent statisk, og på grunn av dette gjør den seg vanskelig å styre i følge (Parker 2000)

Å nekte for at ledere kan ha innflytelse, blir det samme som å si at medlemmene heller ikke kan ha innflytelse på kulturen. Det vil alltid finnes ledere som vil prøve å påvirke oppfatningen til ansatte, så vel som adferd. På den andre siden vil utfallet av denne type påvirkning være uklart, *You can never convince all of the people all of the time, though you can convince some of the people some of the time* (Parker 2000: 229).

Ved antagelser om lederstyrte organisasjonskulturer har en leder innflytelse når det er snakk om å fastsette eller forandre visse sentrale tanker, verdier og oppfatninger. I hvilken grad kan verdiene og antakelsene overleveres til medlemmer? I hvilken grad vil den funksjonelle tilnærmingen til kultur være mulig?

2.5.1 Endring av organisasjonskultur

Ved kulturendring står tanker, oppfatninger, verdier og meninger som problematiske. For å skape endring må nye ideer og tanker markedsføres. Tankene og ideene må «selges» til gruppen som skal ta dem til seg.

I følge Hofstede (1993) er det mulig å endre ytringsformer til en viss grad innenfor en organisasjonskultur. Det kan være vanskelig, men ikke umulig. Verdier kan forandres, men ikke i henhold til noen mønsterplan. Endringen vil være avhengig av lederens integrerende og inspirerende stil for at endringene skal få mening for de menneskene som berøres. Utfallet kan bli et nytt og samstemt kulturmønster (Hofstede 1993: 218).

Ifølge Alvesson (2002) vil det være vanskelig å få til en bevisst og systematisk kulturendring i organisasjoner. *Kulturelle ytringer som det hersker enighet om i et større kollektiv, utgjør en svært tung motvekt mot mulighetene for at ett enkelt høydepunkt skal påvirke folks måte å tenke og føle på* (Alvesson 2002: 255).

For at budskap skal nås ut til forskjellige grupper innad i organisasjonen blir budskapet ofte generelt, og derav for vagt til å kunne oppfattes likt. Dette gir rom for ulike tolkninger og oppfatninger, noe som er i motsetning til det man forbinder med en enhetlig organisasjonskultur.

I tillegg tar kulturell endring tid og krever tålmodighet. Idealet med raske kupp og krav til gode resultater på kort sikt kan motarbeide kulturendringene direkte. Det kan ta tid å endre andres tanker, verdier og oppfatninger (Alvesson 2002: 256). En kulturell forandring er ikke at ledelsen forsøker eller klarer å innføre nye adferdsmønstre, men at gruppen som helhet endrer tanker, verdier og oppfatninger. Det kan være mer problematisk.

So I suppose that this weaker kind of culturist management can be controlled, understood and built into some kind of organizational programme to limited degree but its outcomes will never be determined. Resistance is always a possibility and there can be no guarantee that managers' intended messages will not be understood in a completely different way (Parker 2000: 229).

2.5.2 Endring av sikkerhetskultur

David M. DeJoy (2005) skiller mellom endring av adferd og kulturell forandring ved endring av sikkerhetskultur.

Den adferdbaserte tilnærmingen er psykologibasert, og legger vekt på å styre adferden til ansatte ved å definere og identifisere kritisk adferd. Etter å ha definert og identifisert kritisk adferd, er neste steg å produsere systematiske forandringer i adferden til ansatte på bakgrunn av observasjonene. Fokuset i denne tilnærmingen er rettet mot de i det operative ledd (DeJoy 2005). Målet med observasjonene er å forbedre sikkerheten til de ansatte i utførelsen av jobben gjennom implementering.

Kritikken som har blitt reist mot denne tilnærmingen er det økte fokuset på individer. Ansvar blir liggende hos individene, med forventninger om at hun eller han skal kunne klare å opptre sikkert til alle tider og under alle omstendigheter. Tilnærmingen minimerer betydningen av omgivelsene som ansatte arbeider innenfor. Siden fokuset ligger på de umiddelbare årsakene som gjør seg lettest synlig, mislykkes den i å forklare mulige fundamentale feil som kan ligge lenger bak i årsakskjeden. Det kan ha sin forklaring i omgivelser eller ledelse- og styringssystemet (DeJoy 2005). *Errors are the symptoms that reveal the presence of latent conditions in the system at large* (Reason 1997: 226).

Kulturell forandring

Tilhengerne av sikkerhetskultur hevder at for å få til en signifikant og varende forbedring i sikkerhet er det nødvendig med forståelse og forandring av organisasjonskulturen. Den kulturelle forandringen har en funksjonell tilnærming til kultur. Det som ligger i resonnementet til kulturell forandring er at organisasjoners grunnleggende verdier og oppfatninger om sikkerhet påvirker graden av innsats og initiativer organisasjonen setter i verk for å håndtere sikkerhet. Innsatsen og initiativene fra organisasjonen vil forme oppfatningene til ansatte, deres holdning til sikkerhet og betydningen av sikkert arbeid (DeJoy 2005).

I hovedsak er det ledelsen som står i fokus ved snakk om kulturell forandring. Ledelsen må i dette tilfellet bevisstgjøre seg med sikkerhetens relevans og verdi, og videre sette i gang organisatoriske forandringer for å demonstrere hvor viktig sikkerhet er innenfor organisasjonen. De fleste kulturelle endringer som gjennomføres, blir gjort på bakgrunn av analyse - og planleggingsprosesser, som skal fremme sikkerhetsrelaterte verdier og målsettinger.

Det finnes likheter mellom DeJoy (2005) sin kulturelle forandring, og Schein (1990) sitt syn på kultur. Schein sine grunnleggende antagelser går ut på at kultur oppstår når en løsning på et problem fungerer gjentatte ganger, og at til slutt vil denne løsningen bli tatt for gitt og inngå som en del av kulturen, «sånn gjør vi det her». De grunnleggende antagelsene i organisasjoner påvirker organisasjonens syn på sikkerhet (Guldenmund 2000).

Den kulturelle tilnærmingen har også sine mangler. Det er ingen garanti for at sikkerhetsprogrammer som blir iverksatt fra toppen, har noe signifikant effekt på kulturen hos ansatte. En organisasjon kan ha tydelige retningslinjer relatert til sikkerhet, og ledelsen kan også tro at de er implementert hos ansatte, men disse retningslinjene mangler substans så lenge de ikke blir mottatt av ansatte på alle nivåer innenfor organisasjonen som gyldige og viktige (DeJoy 2005). Dette som et resultat av den fortolkende tilnærmingen til kultur.

The first task is to configure a comprehensive process by which safety-related problems can be identified, remedied, and monitored. Second, given the importance of organizational factors in fostering and sustaining this type of comprehensive process, there also is a need to demystify the culture change process (DeJo 2005).

Den adferdsbaserte tilnærmingen og kulturell forandring har begge sine svakheter. Ved bruk av begge kan de utfylle hverandres mangler, og på den måten være med på å endre sikkerhetskultur i følge DeJoy (2005).

2.6 Oppsummering

En måte organisasjoner kan forholde seg til risiko er gjennom sikkerhetskulturen i organisasjonen. Sikkerhetsforskningen bærer preg av en funksjonell tilnærming til kultur.

Collins og Gadd (2002) laget en liste med hva de mente var indikatorer på en positiv sikkerhetskultur:

- *Managers provide effective and feasible planning;*
- *Managers regularly visit the work floor or the field to monitor or inspect safety;*
- *Managers are actively in e.g. accident investigations;*
- *Managers participate in safety committees*

Ledere blir vektlagt, men i hvilken grad er det mulig for ledere å styre ansatte ute i det operative ledd? Selv om ledere prioriterer sikkerhet, og setter det som en verdi, vil det være av betydning hvordan ansatte forholder seg til dette. Først da kan man snakke om en god sikkerhetskultur. Kultur er ikke noe som er *gitt*, men noe som *utvikler* seg (Antonsen 2009:49). Dette kan gjøre kulturen vanskelig å styre.

Selv om hensiktene er gode er ikke dette en garanti for en god sikkerhetskultur. Sue Cox og Taylor Cox (1991) definerer sikkerhetskultur som holdninger, oppfatninger og verdier relatert til sikkerhet som ansatte deler. Med definisjonen vektlegges ansatte og hvordan de forholder seg til sikkerhet. Dette kan sees som en fortolkende tilnærming til sikkerhetskultur.

Uansett hvor mye som gjøres på det strategiske nivået, er et sentralt poeng i hvilken grad og hvordan dette budskapet når ut til det operative ledd. I hvilken grad kan budskapet om sikkerhet implementeres sett i lys av tidligere diskusjon om organisasjonskultur?

Det vil være av betydning å se på hva slags retningslinjer og ordninger som legger føringer på sikkerhet, og hvordan ansatte mottar og forholder seg til dette budskapet. Det som er avgjørende for en organisasjonskultur er hvordan de underordnede tolker, oppfatter og reagerer på hensiktene (Alvesson 2002: 147).

2.7 Problemstilling for oppgaven

Sikkerhetskultur inngår som en del av organisasjonskulturen og omhandler de aspektene som handler om sikkerhet. Sett i lys av diskusjonen om organisasjonskultur kan styres, i hvilken grad kan sikkerhetskultur styres? I lys av dette ønsker jeg å se på hvordan sikkerhet skapes og opprettholdes, og i hvilken grad sikkerhetskultur kan styres som et resultat av hvordan det jobbes med sikkerheten.

2.7.1 Sikkerhetspolitikk i Jernbaneverket

I følge sikkerhetspolitikken, arbeider JBV systematisk for kontinuerlig forbedring av sikkerheten for å unngå skader på mennesker, miljø og materielle verdier. Videre blir det utdypet at det er den enkelte som står sentralt i sikkerhetspolitikken hvor alle ledere og medarbeidere har et ansvar for sikkerheten. Systematisk arbeid innebærer at oppgaver er dokumentert i prosesser, prosedyrer og instruksjoner, og at arbeidet utføres i henhold til disse (Jernbaneverket 2012).

Sikkerhetskultur i Jernbaneverket

For JBV skal hensynet til sikkerhet alltid ha første prioritet og ligge til grunn for all virksomhet. Sikkerhetskulturen skal gjøre at alle arbeider systematisk med sikkerhet slik at virksomheten utøves uten skader på mennesker, miljø og materiell. Dette skal gjøres gjennom tre punkter:

- Vi setter sikkerheten i høysetet
- Vi forstår og vurderer risiko
- Vi har nulltoleranse mot brudd på sikkerhetsregler

(Jernbaneverket 2012)

Tidligere forskningen som omhandler sikkerhetskultur bærer preg av å avdekke en god eller dårlig sikkerhetskultur, hvor kulturen blir sett på som enhetlig. Dette kan sees i sammenheng med den funksjonelle tilnærmingen av organisasjonskultur, hvor kulturen brukes som et redskap for å nå organisasjoners mål. Få, om noen i det hele tatt, har arbeidet med spørsmålet om *hvordan* sikkerhetskultur skapes (Antonsen 2009:49). På bakgrunn av dette ønsker jeg å

se på hvordan sikkerhet skapes og opprettholdes i JBV. Hva sier dette om i hvilken grad sikkerhetskultur kan styres?

1. Hvordan skapes og opprettholdes sikkerhet i Jernbanelivet?

- Hvilke retningslinjer og ordninger legger føringer for sikkerheten i JBV?
- Hvordan forholder ansatte seg til retningslinjene og ordningene?

2. I hvilken grad kan sikkerhetskultur styres?

- Hvilke mekanismer kan implementering av sikkerhet skje gjennom?
- Hvordan kan sikkerhet styres gjennom disse mekanismene?

3 Metode

Vi var jo gjennom en runde med Veritas, og når jeg så hva de kom frem til så skjønte jeg at de hadde snakket med mange flere enn meg. Såne ting, det blir veldig subjektivt. Du skal lage et objektivt bilde av dette her?

- Ja, jeg skal prøve

Ja, velbekomme sier jeg bare

(Ansatt JBV)

I dette kapittelet vil det redegjøres for den kvalitative metoden, samtidig som jeg vil begrunne de metodevalgene som har blitt gjort. Videre vil det blir redegjort for fremgangsmåten og rekrutteringen av informanter. Som avslutning diskuteres dataens pålitelighet og gyldighet.

Oppgaven baseres på to problemstillinger. Hvordan sikkerhets skapes og opprettholdes i JBV, søker å belyse hvordan ledere og ansatte skaper og forholder seg til retningslinjer og ordninger. Dette har vært utgangspunktet for dybdeintervjuene med ledere på forskjellige nivåer, i tillegg til fokusgruppene med ansatte.

Min andre problemstilling, i hvilken grad sikkerhetskultur kan styres, vil belyses av de funn som har blitt gjort gjennom dybdeintervjuer og fokusgrupper om hvordan sikkerhet skapes og opprettholdes. Her vil hensikter på ledelses nivå bli satt opp mot betydningen retningslinjer og ordninger har for ansatte.

Det har blitt gjennomført fokusgrupper av ansatte, i tillegg til dybdeintervjuer av ledere på forskjellige nivåer i JBV. Det sentrale for intervjuene har vært å kartlegge sosiale mønstre om hvordan ansatte og ledere snakket og forholdt seg til sikkerhet.

3.1 Den kvalitative metoden

Problemstillingen sin art er av den typen at jeg fant det mest hensiktsmessig å bruke en kvalitativ metode. Den kvalitative metoden søker å forstå verden sett fra intervjupersonenes side, ved å få frem betydningen av folks erfaringer, og avdekke informantenes opplevelser rundt temaer (Kvale og Brinkmann 2010: 21). Det var ikke hvor god sikkerheten var, men hvordan sikkerhet ble snakket om, og hva dette fortalte om måten ledere og ansatte forholdet seg til sikkerhet. På bakgrunn av dette ville den kvalitative metode egne seg for min problemstilling.

Jeg ønsket å se på hvordan ansatte og ledere, som bærere av strukturer, forholdt seg til sikkerhet og hva som ble gjort med sikkerheten, og hvordan dette kunne relatere seg til en større sosial kontekst. Med andre ord, hva sikkerhet betydde og handlet om, og hvordan informantene forholdt seg til sikkerhet i hverdagen. Det var ikke informantene som stod i sentrum for analysen, men informantene ble sett på som bærere av sosiale mønstre (Widerberg 2001: 59). At jeg ikke var interessert i informantene som person, men hva de kunne lære meg om sikkerhet og håndteringen av den, og at denne lærdommen ville bli analysert og presentert frikoblet fra opphavspersonen, gjorde prosjektet mindre «følsomt» (Widerberg 2001: 59). Dette kan ha hatt en effekt på resultatene, med tanke på hva informantene kunne snakke om. Informantene kan ha følt seg friere til å snakke når det ble presisert at det ikke var dem som person jeg var ute etter, ei heller avdelingen de jobbet i.

3.1.1 Dybdeintervju

Dybdeintervju benyttes når vi er ute etter en dypere forståelse av folks adferd og motiver. Metoden er en profesjonell samtale som bygger på dagliglivets samtaler, hvor det konstrueres kunnskap i interaksjon mellom intervjueren og informant (Kvale og Brinkmann 2010: 22). Metoden innebærer en konversasjon der forskeren oppmuntrer informanten til å formulere i egne ord erfaringer, følelser og holdninger som er relevante for problemstillingen. Forskeren vil være det viktigste verktøyet for å få frem og følge opp informantenes opplysninger, fortellinger og forståelse av et gitt tema (Widerberg 2001: 16). Videre må forskeren fortolke betydningen av de fenomenene som beskrives. Dybdeintervju innebærer at forskeren benytter samtalen som utgangspunkt for å kunne sette seg inn i andres muntlige opplysninger, fortellinger og forståelse rundt et tema.

Gjennom dybdeintervjuene ønsket jeg å få lederes syn på, og håndteringen av sikkerhet på ulike nivåer i JBV. Dette skulle skape et inntrykk av hva ledere la i sikkerhet, og deres oppfatning av hvordan det ble jobbet med sikkerheten. Ledernes oppfatning av hva sikkerhet var og burde være, samt sikkerhetshåndteringen på ledelses nivå, har blitt undersøkt og blitt brukt som bakgrunnsinformasjon, som jeg har satt intervjuene med ansatte opp mot (Widerberg 2001: 99).

Dybdeintervjuets svakheter

Relasjonen mellom intervjuer og informant kan legge press på informanten som igjen kan føre til at informanten vil fremstå på en bestemt måte, og på den måten skape problemer for intervjueren, som vil spørre seg om informantens svar er det informanten egentlig mener (Macnaghten & Meyer 2007: 21). Informanter kan velge den vinklingen som de selv mener er mest hensiktsmessig for den gitte konteksten. Det er derfor ikke alltid like åpenbart om utsagnene handler om en måte å snakke og forstå på, eller om det er et uttrykk for faktiske forhold (Widerberg 2001: 138).

Når det gjelder intervju av ledere, kan ledere ha en tendens til å snakke mer ”offisielt”, i koder og diskurser, sammenliknet med ansatte (Widerberg 2001: 99). Kodene og diskursene kan være vanskelige å tolke for en utenforstående som har lite kjennskap om de faktiske forholdene på feltet. Jeg som kom utenfra, hadde lite kunnskap om de faktiske forholdene, og hadde heller ingen som kunne korrigere eller bekrefte det som ble sagt. Intervjusituasjonen ble på denne måten preget av et maktforhold, hvor lederne stod fritt til å fremstå og si det de ønsket, med den hensikten de måtte ha hatt med det, uten kritiske tilbakemeldinger på det som ble sagt, utover det jeg selv oppfattet ut ifra min forståelse.

Ledere kan, på lik linje med andre, ha et ønske om å fremstille seg selv og sitt ansvarsområde best mulig. *Den som går inn i samtaler med folk på toppnivå vil fort oppleve at de ikke bare er kunnskapsrike, men også sjarmerende personer, med lang erfaring i å behandle mennesker og stor evne til å overbevise* (Engelstad 2010). Det er viktig å stille seg kritisk til måten informasjonen blir presentert på. Med dette menes ikke at det som blir sagt skal være et uttrykk for noe annet, men det er viktig å være klar over konteksten intervjuet preges av, og de hensikter informantene måtte ha.

Ved at lederne nevnte kritikkverdige forhold ved sitt ansvarsområde, skapte dette tillit. Jeg fikk ikke bare presentert et glansbilde, men også sider ved deres ansvarsområder som var problematiske og hvor det var forbedringspotensial. I starten av intervjuene, presenterte jeg oppgaven, og ga uttrykk for at det skulle gjennomføres fokusgrupper med ansatte. Dette kan ha vært med på å legge begrensninger på i hvilken grad de kunne presentere et glansbilde.

3.1.2 Fokusgrupper

Hvordan sikkerhet skapes og opprettholdes søker å belyse samhandling og hvordan ledere og ansatte forholder seg til sikkerhet. Siden det ikke var deres personlige mening jeg var ute etter, men hvordan de snakket om sikkerhet seg imellom fant jeg det hensiktsmessig å gjennomføre fokusgrupper med ansatte. Metoden er nyttig når formålet er å fremskaffe data om sosiale gruppers fortolkninger, normer og refleksjoner om ulike temaer.

Tidlig i rekrutteringsprosessen ble det i tillegg gitt uttrykk fra JBV at det ikke var sikkert alle ansatte ville være like fortrolig med dybdeintervjuer, men at det for noen ville være lettere med gruppe intervju. Dette ville jeg ta hensyn til med tanke på min rolle som student. Jeg var ikke på oppdrag for noen, og siden det var frivillig å delta var jeg avhengig av ansattes velvilje til å delta.

Gjennomføring av fokusgrupper bygger på de samme ontologiske og epistemologiske forutsetningene som et dybdeintervju (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2002: 150). Utgangspunktet for fokusgrupper er at kunnskap om den sosiale verden kan genereres gjennom dialog mellom informanter og forskeren. Metoden kjennetegnes av en ikke-styrende intervjustil, der det først og fremst er viktig å få frem mange forskjellige synspunkter om temaet som diskuteres. Metoden har ikke som mål å komme frem til enighet om, eller presentere løsninger på de spørsmålene som diskuteres, men å få frem forskjellige synspunkter (Kvale og Brinkmann 2010: 162). En fokusgruppe kan være til hjelp når kompleksitet og tvetydighet rundt et tema skal avdekkes.

Dialogen skapes gjennom forskerens evne til å stille spørsmål, lytte, observere og evne til å gjennomføre fokusgrupper. I fokusgrupper betegnes forskeren som moderator. Moderatoren har som oppgave å skape en velvillig og åpen atmosfære, der det kan uttrykkes personlige og motstridende synspunkter på emnene som er i fokus. Moderatoren får dermed en viktig rolle med tanke på hva som vil komme frem i fokusgruppen. Det er deltakerne, og ikke

moderatoren som skal snakke mest, men fokusgruppene kan likevel variere i graden av involvering fra moderatorens side, hvor mye gruppen sin dialog skal styres. Grad av moderators involvering bør besluttes, og henger sammen med grad av struktur. Hvor detaljert intervjuguiden er, og i hvilken grad den følges henger sammen med strukturen i fokusgrupper. Dette gjelder også i dybdeintervjuer (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2002:150).

En fordel med fokusgrupper er muligheten til å observere samhandlingen mellom en gruppe mennesker rundt et tema i løpet av relativt kort tidsperiode – gjerne 1,5 til 2 timer (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2002: 150). Metoden har også den fordel at den kan få frem korte diskusjoner, som kan virke responderende eller korrigerende på andre i gruppen. En fokusgruppe fungerer best når folk snakker om ting som opptar dem i hverdagen, men som de allikevel ikke snakker om (Macnaghten og Meyer 2007: 21).

Svakheter ved fokusgruppe

I en fokusgruppe vil relasjonen mellom informantene være av betydning. Dette tydeliggjøres hvis forskeren har en tilbaketrukket rolle, hvor hva som blir sagt genereres av informantene seg imellom. Gruppedynamikken vil være avhengig av sammensetningen av ulike personligheter, hvor informantenes bakgrunn, karakteristika, innsikt i temaet og avhengighet informantene imellom vil være avgjørende for hvordan og hva det snakkes om.

Sammensetningen av informantene kan også være avgjørende på hvem som sier hva og hvor mye. Ved at enkelte får sagt mindre enn andre og at ikke alle svarer på de samme spørsmålene, kan gjøre at viktig informasjon går tapt. Gruppespillet kan i tillegg redusere moderatorens kontroll over intervjuforløpet (Kvale og Brinkmann 2010: 162).

Informantene kan utøve gjensidig kontroll, ved at informantene seg imellom kan legge begrensninger på hva som er akseptabelt å snakke om, hvordan man snakker og hva som er vesentlig. Det kan foregå en tildekning med hva som blir sagt og hvordan det blir sagt, som vil påvirke resultatene. Hva slags motivasjon som eventuelt skulle ligge til grunn for tildekningen vil være av betydning å se nærmere på.

På tilsvarende måte kan fokusgrupper resultere i at temaer eller problemer blir gjort til noe større enn det de faktisk er, som et resultat av gruppedynamikken. Dette kan føre til at temaer som ikke er av like stor betydning for alle, blir gjort til noe stort ved hjelp av interaksjonen

informantene imellom. Samtidig kan en fokusgruppe hjelpe informantene med å resonner seg frem til svar.

I gjennomføringen av fokusgruppene hadde jeg som moderator en tydelig rolle, ved hjelp av en strukturert intervjuguide. Dette kan ha ført til at selve gruppedynamikken, og hvordan de sammen snakket og forholdt seg til sikkerhet, ikke har kommet like tydelig frem og naturlig. Informantene kan av dette ha valgt den vinklingen som de selv mente var mest hensiktsmessig for den gitte konteksten. Som en effekt av dette kan det være vanskelig å avgjøre om utsagnene handler om en måte og snakke og forstå på, eller er om det er et uttrykk for faktiske forhold, som også er en svakhet ved dybdeintervju.

3.2 Intervjuguide

Graden av struktur på intervju henger sammen med hvor detaljert intervjuguiden er (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2008: 135). Jeg fant det mest hensiktsmessig med en *semistrukturert* tilnærmingstype. I et semistrukturert intervju vil intervjuguiden inneholde temaer som skal dekkes, og forslag til spørsmål. Det vil variere fra undersøkelse til undersøkelse om spørsmålene, og deres rekkefølge er strengt forutbestemt og bindende for intervjueren (Kvale og Brinkmann 2010: 143).

Et strukturert intervju har den fordelen at når resultatene skal analyseres, kan det være lettere å sammenlikne, når utgangspunktet har vært det samme, og alle har i mer eller mindre grad vært gjennom de samme spørsmålene (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2008: 138). Dette var noe jeg ønsket å ha mulighet til. Jeg valgte en strukturert intervjuguide, men var åpen for at intervjuet kunne forløpe seg annerledes enn planlagt.

Den strukturerte intervjuguiden var også et resultat av min rolle som relativt uerfaren forsker. Jeg følte meg ikke trygg nok til liten strukturering gjennom intervjuene. Jeg var usikker på i hvilken grad en ustrukturert intervjuguide ville klare å få frem det jeg lurte på og hvordan det i det hele tatt ville fungere, sett ut ifra min erfaring.

Planen var ikke å følge intervjuguiden slavisk selv om intervjuguiden var strukturert, men den skulle hjelpe meg med å huske de områdene jeg ønsket å belyse. Med dette var jeg åpen for at andre områder eller spørsmål kunne komme til, og at ikke alle områder ville være like

relevant. Jeg var ikke bundet til guiden, men sto fritt til å følge de innfallsvinklene som fremsto som mest fruktbare (Widerberg 2001: 88).

Samme intervjuguide ble brukt i dybdeintervjuene av ledere og fokusgrupper med ansatte, men i dybdeintervju av ledere ble det stilt noen tilleggsspørsmål som jeg så på som relevante. Intervjuguiden ble delt inn i fem hovedtemaer: sikkerhet, utfordringer, instruks, ledelse og JBV sin fremtid. Dette var temaer som jeg så på som relevante for å belyse min problemstilling etter å ha lest aktuell litteratur i starten av prosjektet. Under hvert tema var det mellom 3 til 7 hovedspørsmål, med tilhørende underspørsmål for oppfølging.

Selv om intervjuguiden var strukturert, bar den preg av åpne spørsmål. Spørsmål som angår sikkerhet kan virke ledende, i den betydningen at det kan virke logisk hva som er de riktige svarene. Dette gjorde det vanskelig med ikke ledende spørsmål, når temaet kan virke ledende i seg selv. Dette var en problematikk jeg hadde i bakhodet, ved utarbeidelsen av spørsmål.

Intervjuguiden var lagt opp «tematisk», hvor jeg begynte med lette spørsmål først, og ventet med de litt tyngre, noe som anbefales av Tove Thagaard (2003: 94). Jeg begynte med spørsmål om hvordan informantene hadde havnet i Jernbaneverket, og hvordan en typisk arbeidsdag så ut. Deretter gikk jeg nærmere inn på de overordnede temaene, som ikke bar preg av noe tydelige forskjeller når det gjaldt tyngde, men rekkefølgen ble et resultat av hva som virket som en logisk oppbygging. Jeg valgte å avslutte med lettere spørsmål, som hvordan informantene så for seg Jernbaneverket om 10 år. Dette for å skape en god og positiv avslutning for informantene.

3.3 Strategisk utvalg

Utvelging er viktig i all forskning fordi det vil kunne påvirke konklusjonen som trekkes og hvor stor tillit vi kan ha til konklusjonen (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2008: 106).

Strategisk utvelging vil si at forskeren på forhånd har bestemt seg for hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot for å samle nødvendig data. Det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen. Utgangspunktet for utvelging av informanter i kvalitative undersøkelser er med andre ord ikke representativitet men *hensiktsmessighet* (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2008: 107).

Våren 2012 tok jeg kontakt med JBV for å se om de kunne være interessert i min problemstilling. Dette var de positive til, og høsten 2012 begynte arbeidet med å utpeke informanter som kunne være interessante i forhold til problemstillingen.

Ved tilgjengelighetsutvalg rekrutteres informanter gjennom annonser, hvor informantene selv tar kontakt hvis de ønsker å delta. Ved at informanter som selv tar kontakt, kan dette resultere i at det snakkes med de som ønsker å snakke om temaet, og av de hensiktene de måtte ha for det. Dette problemet unngås ved strategisk utvalg (Thagaard 2003: 53). Dette slipper man med strategisk utvalg.

Ulempen med strategisk utvalg er at viktig data fra informanter som ikke blir valgt ut, mistes. Muligheten for generalisering svekkes ved strategisk utvalg, sammenliknet med statistisk tilfeldig utvalg. Siden jeg har vært ute etter hvem det var hensiktsmessig å snakke med, er det min oppfatning av hvem det er viktig å snakke med for min problemstilling som har preget utvalget. Jeg hadde liten kjennskap til JBV da jeg bestemte meg for et utvalg, dette kan ha ført til at jeg har gått glipp av viktig informasjon av informanter som jeg ikke så på som hensiktsmessige å snakke med. Samtidig ble utvalget gjort i dialog med mine veiledere som kjente organisasjonen godt. Det kan også være sjanse for at de som kontaktes for et intervju ikke ønsker å delta. Dette var ikke problem i JBV, hvor alle som ble kontaktet ønsket å delta, med unntak av én.

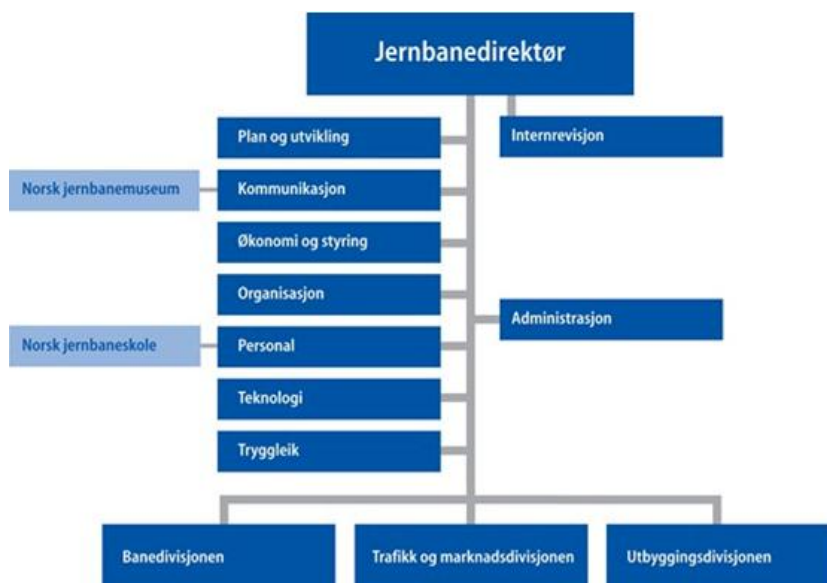
3.3.1 Case: Jernbaneverket

JBV ble opprettet i 1996 da det tidligere statsselskapet Norges Statsbaner (NSB) ble omorganisert. NSB ble ansvarlig for togdriften, og JBV ble ansvarlig for jernbaneinfrastrukturen og trafikkstyringen. I dag er JBV en norsk statsetat underlagt Samferdselsdepartementet, og skal på vegne av staten drifte, vedlikeholde og bygge ut statens jernbaneinfrastruktur. De har ansvar for at det skal være mulig og trygt å kjøre tog i Norge.

I tillegg til jernbaneinfrastrukturen eier JBV perronger og venterom, stasjoner bygget etter 1996, elektrisk baneanlegg, signal- og sikringsanlegg og anlegg for trafikkstyring. Totalt sett utgjør dette 4170 km med spor, 703 tunneler, 2535 broer og 357 stasjoner og holdeplasser med persontrafikk.

JBV er en stor organisasjon, med ansatte spredt rundt på forskjellige lokaliseringssteder i Norge. Under sentraladministrasjonen er JBV delt opp i tre divisjoner: trafikk og markedsdivisjonen, utbyggingsdivisjonen og banedivisjonen. Trafikk og markedsdivisjonen har ansvaret for operativ trafikkstyring, ruteplanlegging og informasjon til kunder. Utbyggingsdivisjonen ivaretar byggherre rollen for store jernbaneutbygginger, fra detaljplanlegging til ferdigstilte anlegg. Banedivisjonen, som denne oppgaven tar utgangspunkt i, har vedlikeholdsansvaret for jernbaneinfrastrukturen.

Figur 4: Organisasjonskart Jernbaneverket



(Jernbaneverket 2012)

Banedivisjonen

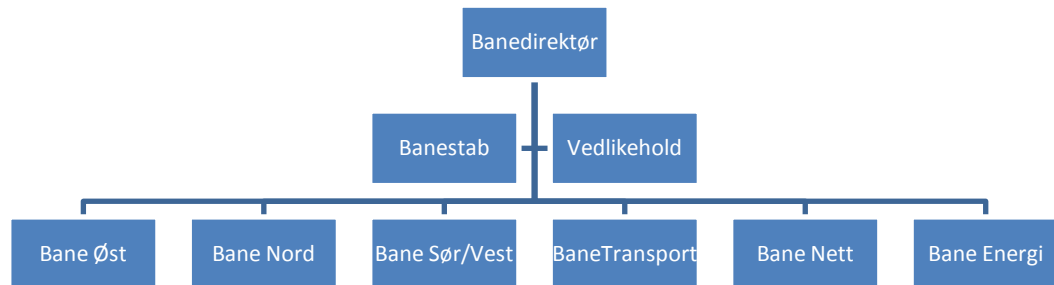
Banedivisjonen har ansvaret for drift og vedlikehold av jernbanenettet og er med sine ca. 2000 ansatte den største enheten i JBV med en stabsavdeling i Oslo og fordelt på tre regioner: Bane Øst, Bane Nord og Bane Sør/Vest.

Bane Øst har ansvar for det meste av jernbanenettet i Østlandsområdet. Banestrekningene befinner seg i fylkene Østfold, Akershus, Oslo, Hedmark, Oppland, Møre og Romsdal, Buskerud, Vestfold og Telemark. Bane Øst er videre delt opp i banesjefsområder. Et av disse er Produksjon Øst (PØ) som denne oppgaven har tatt utgangspunkt i. PØ dekker banestrekningene Bane Stor Oslo, Drammen/Vestfoldbanen, Rauma-, Gjøvik- og Dovrebanen og Østfold- og Kongsvingerbanen.

Banedivisjonen består i tillegg av tre landsdekkende enheter, Bane Energi, Bane Nett og Bane Transport. Bane Energi ble etablert som en egen enhet i JBV i 1996, med hensikt om å samle ressursene for energiforsyningsanlegg i en egen enhet. Enheten leverer elektrisk energi til hele jernbanenettet i Norge. Bane Nett har ansvaret for teleinfrastruktur og operative IKT systemer i JBV. Dette innbefatter blant annet systemer som dekker behovene for informasjonsutveksling internt i jernbanen og systemer for informasjon til de reisende.

Bane Transport (BT) er en landsdekkende enhet som består av 7 verksteder fordelt rundt omkring i Norge, i tillegg til en administrasjon som sitter i Drammen. Hvert verksted har ca 3- 4 faste ansatte, inkludert verkstedsleder. BT har det daglige vedlikeholdsansvaret for skinnegående arbeidsmaskiner med tilhørende utstyr, som brukes i vedlikeholdet av banenettet, i tillegg til å skaffe sertifiserte førere til maskinene. I tillegg til PØ, har denne oppgaven også tatt utgangspunkt i BT.

Figur 5: Banedivisjonen



(Jernbaneverket 2012)

3.4 Rekruttering

Høsten 2012 ble det bestemt å ta utgangspunkt i Produksjon Øst (PØ) og Bane Transport (BT). Begrunnelsen for å velge disse to enhetene, var deres oppgaver og ansvarsområder som jeg fant interessante for min problemstilling.

Ansatte i PØ jobber i hovedsak ute i sporet. Jeg ønsket å snakke med ansatte som opererte med store krefter hver dag, hvor sikkerhetsfokus er viktig. Ikke minst for deres egen sikkerhet, men også fordi kvaliteten i det arbeidet som gjøres er avgjørende for at togene kommer trygt frem. BT så jeg også på som hensiktsmessig å snakke med. Arbeidet til reparatørene på verkstedene er også her, preget av praktisk arbeid. Enten om de er ute i sporet for å reparere en arbeidsmaskin eller arbeider på verkstedet med en arbeidsmaskin er det viktig med gode holdninger og sikkerhetsfokus, for å gjennomføre arbeidet på en trygg og tilfredsstillende måte.

Samtidig som arbeidet til de to enhetene er praktisk rettet, har PØ og BT ulikt ansvarsområde og arbeidsoppgaver. Dette gjorde det mulig å sammenlikne oppfattelser relatert til sikkerhet som et resultat av ulike arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Neste steg var å gjøre seg kjent med organisasjonskartet for å finne hvem det var mest hensiktsmessig å intervju.

Rekruttering i Bane Transport

Mitt første møte med BT var i november 2012, under deres årlige samling, hvor mine veiledere i JBV skulle holde et kort innlegg. Her fikk jeg anledning til å presentere meg selv og min oppgave. Etter denne samlingen sendte jeg ut mail til de lederne jeg ønsket å intervju, hvor jeg la ved informasjonsskriv, og hvor jeg ga beskjed om at jeg ville ringe i løpet av de nærmeste dagene for å avtale tid for intervju hvis de kunne tenke seg å stille opp. Alle som ble kontaktet ønsket å stille opp.

I BT var det verkstedslederne som satte sammen fokusgruppene for meg. Dette var av de reparatørene som holdt til på verkstedene og som hadde anledning, og lyst til å stille opp. Det ble også gjennomført dybdeintervjuer av verkstedsledere, på lik linje med de andre lederintervjuene. På grunn av få ansatte på et av verkstedene, ble det gjennomført et dybdeintervju av den ene reparatøren.

Rekruttering i Produksjon Øst

Jeg hadde kontorplass hos JBV i Oslo, og fikk mulighet til å møte et par ledere i PØ personlig, hvor jeg fikk presentert problemstilling og oppgave kort, samt avtalt tid for intervju. Noe av hensikten med å begynne med lederne som informanter var at disse kunne være døråpnere for å få kontakt med ansatte.

I PØ var det noe mer komplisert enn i BT med tanke på informanter til fokusgruppen, siden de ansatte jobbet på forskjellige steder over større områder. Ulike ledere i PØ hjalp meg med den videre rekrutteringen av ansatte til fokusgrupper. Jeg fikk senere beskjed om tid og sted, hvor jeg kunne gjennomføre fokusgruppene.

Dette lettet arbeidet for meg, hvor jeg sparte tid og krefter. Ulempen med denne formen for rekruttering er at jeg ikke hadde noen kontroll over hvordan prosjektet ble presentert, hvilke spørsmål som kom opp, og hvordan de ble besvart (Widerberg 2001: 63). Jeg hadde også liten oversikt over i hvilken grad informantene følte det var frivillig å delta, med tanke på at gruppen ble satt sammen av deres ledere.

Det var et lokaliseringssted jeg ikke klarte å komme i kontakt med ønskede ledere. Siden jeg ikke ønsket å trenge meg på, men var avhengig av folks velvilje til å delta lot jeg dette lokaliseringsstedet være. Jeg fikk senere hjelp i januar 2013 av en rådgiver i PØ, som satte meg i kontakt med et nytt lokaliseringssted. Vedkommende avtalte tid og sted for meg for

intervju, med ledere som vedkommende hadde kjennskap til. Videre satte disse lederne sammen en fokusgruppe med ansatte. Denne fokusgruppen ble gjennomført i februar 2013.

3.4.1 Informanter

Til sammen 19 informanter har deltatt i dette studiet. Det har blitt gjennomført 9 dybdeintervjuer og 4 fokusgrupper. I BT ble det gjennomført 5 dybdeintervjuer, hvor et av dybdeintervjuene var av en reparatør på et av verkstedene. Det ble gjennomført en fokusgruppe med 2 reparatører på det andre verksted.

Reparatørene på verkstedet jobber med det daglige vedlikeholdet av arbeidsmaskinene som brukes til vedlikehold av jernbanenettet.

I PØ ble det gjennomført 4 dybdeintervjuer av ledere på forskjellige nivåer, ved siden av en fokusgruppe med to ledere. Det ble gjennomført 2 fokusgrupper med ansatte på ulike lokaliseringssteder, med tre informanter i hver som hadde bakgrunn fra KL, signal og bane som alle jobber ute i sporet for drift og vedlikehold av jernbanenettet.

Ansatte innenfor KL har ansvaret for kontaktledningsanlegget som er komponentene som strømforsyningen for elektrisk banedrift består av. Det vil si ledninger, master, brytere etc. i jernbanenettet. Signalmontørers oppgaver omfatter drift og vedlikehold og feilretting av signalanleggene for jernbanen. Signalmontørene har en sentral rolle i trafikkavviklingen. Banemontørene jobber med nybygging av jernbanespor, og med vedlikehold av skinner, sviller og sporveksler. I tillegg til dette har de ansvar for både over- og underbyggingen av sporet. Underbyggingen er fundamentet for jernbanespor, og består av massen som jernbanespor, sviller og skinner, ligger på. Overbyggingen består av sviller, skinner og sporveksler, i tillegg til ballast/pukk, som er grusen/steinene som ligger i sporet.

3.5 Fremgangsmåte

De to første dybdeintervjuene ble gjennomført i november 2012. Etter disse intervjuene følte jeg behov for å gjøre noen endringer i intervjuguiden. Etter justeringene, følte jeg intervjuguiden fungerte godt, og gjorde derfor ikke flere endringer..

Dybdeintervju av administrative ledere i BT, ble på lik linje med verkstedsledere, gjennomført desember 2012, på kontorer og verksteder. Fokusgruppen på det ene verkstedet ble gjennomført i desember 2012. På siste verksted ble det gjennomført dybdeintervju av reparatør januar 2013.

I PØ ble dybdeintervju av ledere gjennomført mellom november 2012 og januar 2013. En fokusgruppe ble gjennomført i desember 2012, samt et i februar 2013.

Alle intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen i løpet av arbeidsdagen og varte mellom 25 min og 1 ½ time.

Intervju på arbeidsplass og i arbeidstid

Ved gjennomføring av intervju på arbeidsplass i arbeidstid har fordeler og ulemper. Intervjuene på arbeidsplassen innebar at jeg fikk innblikk i lokalene og miljøet. Jeg fikk en ramme, hvor jeg kunne plassere, se og forstå intervjupersonene i sitt "rette element", (Widerberg 2001:94). Å gjennomføre intervjuer på arbeidsplassen til de som skal intervjues kan skape et helhetsinntrykk som kan utgjøre en verdifull bakgrunn både for intervjuene og for den etterfølgende analysen.

Intervju på arbeidsplassen har også sine ulemper. Det kan være at informantene har en viss tid til disposisjon mellom møter eller andre gjøremål. Siden intervjuene ble gjennomført i arbeidstiden ønsket jeg ikke å bruke for mye tid av dagen deres. Samtidig uttrykte noen av informantene at de syntes det var et fint avbrekk fra dagens vanlige gjøremål.

Jeg følte aldri et tydelig tidspress under intervjuene. Mobilen til informantene ringte enkelte ganger, men informantene ga beskjed at de ville ringe tilbake etter en stund. Dette gjorde at jeg som intervjuer følte meg velkommen og at tid ble prioritert. Etter jeg var ferdig med spørsmålene, og hadde gitt beskjed om at jeg ikke hadde flere spørsmål, var det ofte at samtalen fortsatte etter at intervjuet offisielt var ferdig. Dette var med på å forsterke

inntrykket om at informantene hadde tatt seg tid til intervjuet, samtidig som jeg følte meg velkommen.

Informasjonsskriv og informert samtykke

Jeg sendte ut informasjonsskriv til informantene på e-mail et par dager før intervjuet skulle være. De fleste som ble intervjuet hadde fått lest informasjonsbrevet, og dette var noe jeg alltid spurte om før jeg begynte intervjuet, om de hadde mottatt det og fått lest igjennom. Jeg lurte også på om alt var greit med det som stod, og om det var noen spørsmål. For sikkerhetsskyld spurte jeg alltid om det var greit å ta opp intervjuet, selv om det var nevnt i informasjonsskrivet.

Til de som ikke hadde fått lest informasjonsskrivet fortalte jeg kort om prosjektet samt at jeg ga dem et eksemplar av skrivet før intervjuet begynte. Dette gjaldt fokusgruppene, siden det ikke var jeg som stod for rekrutteringen og manglet kontaktinformasjon. I disse situasjonene ga jeg dem en muntlig presentasjon, samtidig som jeg ga dem mulighet til å lese gjennom skrivet før vi begynte. De fleste var nysgjerrige og leste brevet før vi satte i gang. Etter de hadde lest det forhørte jeg meg om alt ved brevet var greit, og om det var noe de lurte på. Jeg dobbelt sjekket her også, om det var greit å ta opp intervjuet.

Opptak

Alle intervjuene ble tatt opp ved hjelp av båndopptaker på nettbrett. Det var greit for informantene. Et par av informantene var skeptiske, hvor jeg da måtte bekrefte at dette var helt anonymt og ville bli slettet med en gang oppgaven var ferdig. Jeg ga uttrykk for at jeg ikke måtte ta opp, men etter betenkningstid var det greit.

Struktur på intervjuene

Jeg holdt meg til intervjuguiden, men prøvde også å følge opp temaer og nye ting informantene kom opp med. Dette fungerte bra. I fokusgruppene var det relativt få deltagere, 2 til 3. Dette førte til at jeg som moderator sannsynligvis deltok mer enn hva jeg ville ha gjort hvis det var flere deltagere med, hvor det ville ha vært flere om ordet. På grunn av dette deltok jeg som moderator en god del, og styrte intervjuet etter intervjuguiden. Dette hadde den fordel at det var lettere å få stilt de spørsmålene jeg hadde planlagt.

På slutten av hvert intervju var det mulighet for å komme med innspill. Erfaringen med dette var at det var når jeg var ferdig med intervjuet og skrudd av båndopptaker at informantene kunne komme med mye interessant tilleggsinformasjon, i tillegg til det de hadde snakket om i løpet av intervjuet. Dette har jeg ikke brukt som data i analysen, men det har vært med på å forme helhetsinntrykk av intervjuet. Inntrykk og tanker etter alle intervjuene noterte jeg ned etter at intervjuet var ferdig.

3.6 Analyse av resultater

Karin Widerberg (2001:116) argumenterer for at analysen i kvalitativ forskning skjer underveis gjennom hele prosessen. Dette opplevde jeg selv. Analysearbeidet kom allerede i gang under intervjuene, men spesielt under transkribering. Analytiske tanker, mønstre og ideer som dukket opp under transkriberingen ble skrevet ned i en bok, hvor alle refleksjoner rundt materialet ble notert.

Etter at intervjuene var blitt transkribert begynte jeg å gå i dybden av eget materiale. Dette er anbefalt, uansett hvilken type resultatredigjøreelse man tenker seg. Å begynne med å lese og tolke materialet sitt ut fra andres begreper og «funn» kan føre til at man ikke ser mønstre og sammenhenger som kan ligge i det materialet man selv har (Widerberg 2001: 120).

Den mest systematiske og grundige runden var å utarbeide en analysematrise. De funn jeg så på som relevant for problemstillingene ble puttet inn i til sammen 10 ulike matriser, med ulike temaer. To av matrisene gikk på begrepsavklaring. Begrepene var sikkerhet og ledelse. En begrepsavklaring så jeg på som hensiktsmessig, med tanke på å få frem like og forskjellige oppfatninger av begrepene. De siste 8 matrisene gikk på ansattes og ledelsens oppfatning av en selv og hva de gjør for sikkerheten, ansattes og ledelsens oppfatning av den eksisterende sikkerhetskulturen, ledelsens oppfatning av kontinuerlig forbedring, ansattes og ledelsens oppfatning av regler og instruksjoner, hvordan skape sikkerhetskultur og tanker rundt JBV sin fremtid.

Alle matrisene ble delt opp i to kolonner, en for BT og en for PØ. Hver kolonne begynte med utsagn fra ledere på høyest nivå, hvor ledere på laveste nivå kom nederst. Dette var en oversiktlig måte å se hvordan utsagnene endrer seg etter hvert som man kommer nærmere det operative ledd. På slutten av hver kolonne ble ansattes utsagn delt i to, så lokaliseringsstedene

kom tydeligere frem. Dette ble gjort for å få frem fellestrekk og ulikheter på tvers av enhetene og lokaliseringsstedene, i tillegg til å tydeliggjøre skillet mellom ledere og ansatte.

I analysekapitlene blir det gjort et skille mellom ansatte og ledere. De med overordnet ansvar uansett nivå, blir definert som ledere. De uten overordnet ansvar blir definert som ansatte. På grunn av anonymiteten, kategoriseres informantene med leder PØ, leder BT, ansatt PØ og ansatt BT. De gangene jeg refererer til alle, vil dette refereres til som JBV.

3.7 Etiske retningslinjer

Ovenfor informantene har jeg forsøkt å følge de etiske retningslinjene som står sentralt innenfor kvalitativ forskning. Informert samtykke ble alltid gitt, noen ganger på e-post, andre fikk det tildelt før intervjuet begynte. Her ble det understreket at det var frivillig å delta, og at de når som helst kunne avbryte intervjuet og trekke seg, hvis de følte behov for det. Jeg understrekte også at jeg ville bevare anonymiteten deres, og at deres identitet ikke ville bli synliggjort i min studie. Jeg opplevde ingen som ikke ønsket å uttale seg om enkelte temaer, og det var heller ingen intervjuer som ble avbrutt.

Et viktig grunnprinsipp innenfor etisk forsvarlig forskningspraksis, knytter Thagaard (2009) til konsekvensene av deltakelse i studien eventuelt kan ha for informantene. Jeg understrekte derfor for informantene at det ikke var dem som personer jeg opptatt av, men sosiale mønstre på forskjellige nivåer.

Min rolle som forsker

Som intervjuende forsker bruker man seg selv til å innhente informasjon. Det er viktig å være bevisst på sin egen rolle, og vite at man kan påvirke svarene til informanten uten å være klar over det.

Faren ved å bli for ”nær” og lik, er at man lettere overidentifiserer seg med informanten, og hvor informanten for eksempel refererer til ”du vet hvordan det er” trenger ikke informanten forklare dette nærmere. Hvis jeg i tillegg hadde nikket samtykkende hadde jeg vært med på å gjøre forklaringen overflødig. Som et resultat av dette blir det ingen av oss som riktig vet hva den andre mener eller tror (Wærdahl 2010). Å bli for ”nær” var ikke noe problem. Jeg var ung i forhold til informantene, med unntak av et par stykker. Samtidig var alle informantene

menn. Ikke minst var jeg en student utenifra. Disse forskjellene kan være en fordel, ved at for en utenforstående vil opplysninger om ”selvsagte” forhold være lettere å sette spørsmålstegn ved. Samtidig er det viktig å legge merke til hvordan disse forskjellene kan påvirke svarene jeg fikk. Jeg fikk et inntrykk av at alle intervjuene var saklige og seriøse, og at jeg ble tatt på alvor.

Ved siden av forskjellene som allerede eksisterte mellom meg og informantene, hadde jeg heller ingen store formeningar om hvordan ting var i virkeligheten, utenom det jeg på forhånd hadde lest meg opp på i form av teori om sikkerhetskultur i organisasjoner. I tillegg var JBV en ny og fremmed organisasjon for meg.

3.8 Pålitelighet og gyldighet

Det å lære intervjuforskning er mer enn teknisk beherskelse av intervjuhåndverket. Det omfatter også en profesjonell refleksjon over intervju praksis og verdien av den intervju produserte kunnskap, samt bevissthet om de epistemologiske spørsmålene (Kvale og Brinkmann 2010: 297).

Noen kritiske bemerkninger

Det ble på et verksted i BT gjennomført et dybdeintervju av en reparatør. Dette gjør at sammenlikningsgrunnlaget mellom fokusgruppene svekkes noe. Selv om metodebruken var forskjellig, viste det seg at resultatene ikke skilte seg mer ut enn man normalt kunne forvente.

Det samme gjaldt et intervju av to ledere i PØ, som ble gjennomført som en fokusgruppe. Også her viste det seg at det som ble snakket om ikke varierte mye sammenliknet med dybdeintervjuene av andre ledere i PØ. Sannsynligvis kan dette forklares med bruk av en strukturert intervjuguide, som også ble brukt i fokusgruppene. Dette gjorde at både fokusgruppene og dybdeintervjuene forløp seg nokså likt. På grunn av små forskjeller i resultatene har jeg valgt å bruke dybdeintervjuet med reparatøren på lik linje med materialet fra de andre fokusgruppene, og fokusgruppe intervjuet av de to lederne på lik linje med dybdeintervjuene av ledere.

3.8.1 Validitet

Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. Med andre ord: i hvilken grad mine observasjoner virkelig avspeiler det fenomenet jeg ønsker å se på.

I utgangspunktet er ikke sikkerhet et sensitivt tema, i den forstand at informanter ikke ønsker å snakke om det. Utfordringen med temaet kan heller være at informantene svarer mer etter hvordan sikkerheten *bør* være i forhold til hvordan sikkerheten *er*. Det kan råde en formell diskurs om sikkerhet, hvor svarene er mer preget av hva de har lært om sikkerhet i JBV, enn hva de egentlig gjør og hva de egentlig mener om temaet. I tillegg til dette kan sikkerhet virke ledende i den forstand at det kan virke naturlig hva man bør svare. Temaet sikkerhet kan dermed virke ledende, som gjør at de konklusjoner som trekkes kan være et resultat av hva informantene har følt at de bør svare.

3.8.2 Overførbarhet

Kvalitativ forskning er vanskelig å etterprøve, siden det er en mellommenneskelig relasjon mellom informant og forsker som ikke kan gjenskapes på samme måte senere. For å styrke troverdigheten, stilles det derfor krav til redegjøring av hvordan data har blitt samlet inn og hvordan det har blitt fortolket (Thagaard 2003: 178).

Denne oppgaven har ikke hatt som overordnet mål å komme med en ny teori, ei heller å generalisere. Samtidig håper jeg mine funn kan ha overføringsverdi, både teoretisk og empirisk. Jeg ser det ikke på som utenkelig at mønstrene blant ansatte og ledere i mitt utvalg, også kan finnes andre steder, i og utenfor JBV.

4 Retningslinjer i Jernbaneverket

Å skape og administrere kultur er i følge Schein (1990) noe av det eneste virkelige viktige en leder gjør. Videre mener han at det som gjør en leder til en god leder er vedkommendes evne til å arbeide med kulturen. Spørsmålet blir imidlertid hvordan kan en leder å arbeide med, og påvirke kulturen?

HRO og NAT kan sees på som to ytterpunkter av det rasjonelle. På den ene siden er HRO hvor det skapes ordninger som skal forhindre uønskede hendelser og ulykker. På denne måten søker organisasjoner å få oversikt over alle mulige utfall, og innretter seg etter dette, ved å legge føringer og skape retningslinjer. Retningslinjene får betydning, ved at de skal forhindre uønskede hendelser og ulykker. Det blir som et resultat av dette avgjørende for organisasjoner å skape riktige retningslinjer og ordninger, som skal legge føringer på hvordan organisasjonen skal arbeide og utføre oppgaver. Arbeidet skal bidra til at organisasjoner opprettholder sikkerhet og minimerer risiko. HRO- organisasjoner evner på den måten å forutse det verste, og forbereder seg på å håndtere dette på alle nivåer (Reason 1997: 37).

På den andre siden er NAT, som i motsetning til HRO, hevder at man ikke kan forhindre ulykker, og at ulykker derfor vil skje før eller siden. Perrow (1991) argumenterer for at jo mer komplekse systemene i en organisasjon er, jo høyere er risikoen for ulykker. Dette fordi den potensielle interaksjonen mellom systemene ikke er mulig å forutse på forhånd. Uventet interaksjon kan oppstå mellom feil i design, utstyr, operatør, prosedyrer og omgivelsene.

NAT kan sies å være pessimistisk, men fordi organisasjoner bærer preg av begrenset rasjonalitet, kan man aldri være sikker på at man har oversikten over alle typer mulige utfall. Derfor vil det, i henhold til NAT, ikke være mulig å forutse alle potensielle hendelser. Således vil det, ei heller, være mulig å lage retningslinjer for alle typer scenarioer, fordi man ikke har den fulle oversikten over alle mulige scenarioer.

Å lære av uønskede hendelser er et viktig element for HRO. Samtidig vil læringen være et resultat av det uforutsette, noe som støtter opp under NAT sitt poeng om det uforutsette, læring skjer fordi det ikke kunne forutses. *Put simply, we may even with the very best information systems- be unable to anticipate all possible failure modes in advance* (Pidgeon 1998).

Det eksisterer et spenningsforhold mellom HRO og NAT. Spenningsforholdet knytter seg til hvorvidt det er mulig med retningslinjer som effektivt kan forhindre uønskede hendelser og ulykker. Tilsvarende vil det være et spenningsforhold mellom den funksjonelle og fortolkende tilnærmingen til organisasjonskultur. Hvordan ansatte vil reagere i ulike situasjoner kan være vanskelig å ta forhåndsregler for (Sagan 1995: 44).

4.1 Sikkerhet

I henhold til Martin (2002) kan det ved studier av organisasjonskultur skilles mellom det integrerende, differensierte og fragmenterte perspektivet ved studier av organisasjonskultur. Det perspektivet som brukes vil være avgjørende for hvordan organisasjonskulturen fremstår.

Letes det etter felles verdier og oppfatninger innenfor en organisasjon vil det kunne avdekkes en organisasjonskultur som virker enhetlig, men dette perspektivet gir ikke hele bildet av organisasjonskulturen. Det integrerende perspektivet reflekterer ikke meningene til alle ansatte, og viser med det bare deler av kulturen (Martin, 2002).

I følge JBV sin sikkerhetspolitikk, arbeider JBV systematisk med kontinuerlig forbedring av sikkerheten for å unngå skade på mennesker, miljø og materielle verdier. Hva legger imidlertid ledere og ansatte i begrepet sikkerhet?

Jeg har valgt å se på forståelsen av sikkerhet blant ansatte og ledere i PØ og BT. Enhetene er begge underlagt banedivisjonen, hvor deres oppgave er vedlikehold av jernbanens infrastruktur. Samtidig har de to enhetene forskjellige arbeidsoppgaver, noe som gjør at det kan forventes ulikt risikobilde og oppfatning av sikkerhet. I tillegg kan en forvente at ledere og ansatte på tvers av enhetene har forskjellig oppfatning av sikkerhet, på grunn av ulike ansvarsgrader.

Jeg vil først ta for meg PØ og BT sin forståelse av sikkerhet, før jeg skiller mellom ansatte og ledere på tvers av enhetene. Dette vil tydeliggjøre at der hvor det settes grenser på hvem som er medlem av en gruppe, vil man finne felles verdier og oppfatninger ved bruk av det integrerende perspektivet (Martin 2002).

4.1.1 Sikkerhet i Produksjon Øst

PØ er underlagt Bane Øst, som har ansvaret for daglig drift og vedlikehold av banestrekningene Bane Stor Oslo, Drammen/Vestfoldbanen, Rauma-, Gjøvik- og Dovrebanen og Østfold- og Kongsvingerbanen.

Forståelsen av sikkerhet i PØ dreier seg i hovedsak om sikkerhet for ansatte og togfremføring. Betydningen av sikkerhet for togfremføring kan forklares med produktet som JBV leverer. Produktet er jernbanenettet, hvor togpassasjerer skal komme seg trygt frem. Dette stiller krav til kvaliteten til arbeidet som utføres. *We should also recognise that the behaviours we are studying for track workers can impact on the safety of the network as a whole: for passengers, drivers, the public etc. or on the safety of themselves and their colleagues* (Darby, Pickup og Wilson 2005).

For ansatte i PØ handler sikkerhet i stor grad om å unngå å skade seg selv og unngå å bli påkjørt av toget. Dette har sammenheng med deres arbeid som utføres ute i sporet. Ansatte uttrykker også at sikkerhet er å unngå å bli påkjørt av toget. Dette kan sees som den ytterste konsekvens av det å skade seg selv, som er et uttrykk for ansattes oppfatning av hva de mener er det farligste aspektet ved deres arbeid. Forståelsen av sikkerhet blir med det å unngå den ytterste konsekvens, det vil si å bli påkjørt av tog.

Det viser seg å være forskjellig oppfatning av sikkerhet blant ansatte i PØ. Av ansatte fra PØ har de fra KL, Bane og Signal blitt intervjuet. Disse har forskjellige oppgaver og vedlikeholdsansvar knyttet til banenettet. Ulik oppfatning kan forklares som et resultat av ulik fagbakgrunn, og derav ulikt fokus. Dette kommer til uttrykk i hvilken grad sikkerhet for togfremføring vektlegges.

Ansatte innenfor Signal uttrykker særskilt fokus på sikker togfremføring i betydningen av sikkerhet. Forklaringen ligger i deres arbeid, som er sentrert rundt signalanleggene. Konsekvensene av at disse ikke er korrekte, eller at arbeidet utføres med dårlig kvalitet går sjeldent ut over deres egen sikkerhet, men kan føre til alvorlige konsekvenser for togfremføringen. Selv om ansatte innenfor signal også jobber ute i sporet, har de mindre fokus på egen sikkerhet, sammenliknet med ansatte fra KL og Bane.

Sikker togfremføring og sikkerhet for en selv kan sees på som to ytterpunkter. Når ansatte i Signal har høyt fokus på sikker togfremføring, blir det av ansatte i KL tydelig fokus på seg selv og sine kollegaer hva angår sikkerhet.

Bane og Signal, de har mye mer med andres sikkerhet å tenke på. Det de gjør kan få helt andre konsekvenser. Det vi gjør, det fører bare til at toget stopper, det er ikke noe problem sånn sett. Det er svært sjeldent vi får ødelagt andre enn oss selv. Derfor har vi litt mer snevert syn, vi er mer egoistiske i tankegangen vår (Ansatt PØ).

Ulike oppfatninger av sikkerhet i KL, Bane og Signal er et resultat av ulike arbeidsoppgaver. Ulik betydning av sikkerhet kan sees i sammenheng med studiet gjort på Lego A/S hvor de forskjellige arbeidsformene i avdelingen kunne knyttes til ulike forestillingsverdener og meningssystemer relatert til sikkerhet (Engberg 2000).

4.1.2 Sikkerhet i Bane Transport

Bane Transport (BT) er en landsdekkende enhet underlagt Banedivisjonen. BT har ansvaret for daglig vedlikehold for skinnegående arbeidsmaskiner med tilhørende utstyr, som brukes i vedlikeholdet av banenettet. Mye av arbeidet til ansatte i BT foregår på verkstedene, i tillegg til å bistå ute i sporet med maskiner og reparasjoner av disse. I BT er således forståelsen av sikkerhet blant ledere og ansatte knyttet opp mot ansatte og maskiner. Sikkerhet rundt maskiner blir særlig vektlagt av ledere, som knytter sikkerhet til vedlikehold av maskiner og barrieretankegang.

Barrieretankegang bygger på at hvis et system i en maskin går i stykker, er det barrierer som skal hindre at denne feilen eskalerer og utvikler seg til noe mer. Tankegangen kan sees i lys av NAT, som hevder at ulykker i teknologiske systemer er ”normale”. Dette fordi de teknologiske systemene har blitt så komplekse at en hendelse i en del vil gi uforutsette hendelser i andre deler (Perrow 1991). Ved barrieretankegang prøver man i et tett koblet system, hvor hver og en del er gjensidig avhengig av hverandre, å gjøre disse delene mindre avhengig av hverandre, ved at barrierer skal hindre at feil eskalerer videre og at man mister kontrollen over hendelsesforløpet.

Ved siden av barrieretankegangen, dreier sikkerhet seg om å ha kontroll på vedlikehold. Også i BT er sikkerhet knyttet opp mot kvaliteten av arbeidet. Dette kan sees i lys av kvalitet, at vedlikeholdet på maskinene skal utføres på en kvalitetsmessig måte, som gjør at man opprettholder sikkerheten. *The importance of safety as a performance criterion is likely to be*

accepted by all and may well be integrated into every aspect of the quality process (Cooper 2001: 1).

Ved siden av sikkerhet knyttet til maskiner, er det i BT også fokus på sikkerhet for ansatte. Også her, som i PØ, handler sikkerhet for ansatte om å unngå å skade seg selv i arbeidet. Mye av arbeidet til ansatte foregår på verkstedene, hvor de anfører at den største risikoen befinner seg. Typiske skader er henholdsvis klemskader og fall fra maskiner. Samtidig blir det uttrykt risiko ved maskiner som skal inn og ut av verkstedene, og at det er i disse situasjonene ansatte ser farene for togpåkørsel. Ansatte i BT har også oppdrag ute i sporet, på lik linje med ansatte i PØ. På tross av dette, refereres det i stor grad til sikkerhet rundt maskinene de jobber ved. I disse situasjonene refereres det til de samme farene som på verkstedene, men strømlinjen blir hevdet å være en tilleggsrisiko når de klatrer opp på maskinene. *Sikkerhet er å ikke skade seg selv og kollegaer. Sikkerhet er også togfremføring, men i vår hverdag så er det kanskje sikkerhet på utføringen av jobb uten å skade seg selv eller andre. Ikke ramle ned fra en maskin (Ansatt BT).*

Dette viser at sikkerhetsforståelsen kan knyttes opp mot de konkrete arbeidsoppgaver som utføres av PØ og BT.

4.1.3 Ledere og ansattes forståelse av sikkerhet

Ved bruk av det integrerende perspektivet, fremstilles betydningen av sikkerhet i BT og PØ som enhetlig. Sikkerhet dreier seg om sikkerhet for ansatte i begge enhetene. I PØ er det fokus på sikkerhet for togfremføring, mens det i BT er fokus på sikkerhet relatert til maskiner. På bakgrunn av dette kan det se ut som at ledere og ansatte deler samme oppfatning av sikkerhet internt i hver enhet. Hvordan stiller dette seg hvis vi ser på ledere i BT og PØ som en gruppe, opp mot ansatte i BT og PØ?

Ledere i BT og PØ vektlegger sikkerhet for ansatte, ved siden av sikkerhet for togfremføring og maskiner. Dette kan forklares med lederes ansvarsområde som i tillegg til sikkerhet for ansatte, består av sikkerhet for maskiner og togfremføring. Ledere har det overordnede ansvaret for at maskinen går eller at toget kommer trygt frem, ved siden av sikkerhet for ansatte. På bakgrunn av dette uttrykkes sikkerhet som ”for” noe.

Ledere på lavere nivåer er viktige. På dette nivået blir virkemidlene for styring hevdet å være knyttet til direkte relasjoner som kommunikasjon, teamarbeid, deltakelse og myndiggjøring av

medarbeidere (Ladegård og Vabo 2010: 24). Dette forklarer hvorfor sikkerhet for ansatte vektlegges mer på lavere ledelsesnivåer i BT og PØ. Ledere på lavere nivåer har et direkte personalansvar. Sikkerhet for ansatte blir tydeligere, fordi ledere på lavere nivåer kjenner på dette i den daglige relasjonen. For ansatte er sikkerhet å unngå ”noe”. Ansatte ønsker å unngå å gjøre en feil som kan medføre til en uheldig situasjon, eller unngå å skade seg selv og andre. Sikkerhetsforståelsen dreier seg mer om ens eget arbeid og ens egen sikkerhet i det arbeidet som gjøres.

Sikkerhet blir uttrykt forskjellig av ledere og ansatte. Hverdagen til ansatte er preget av oppgaver som gjør at JBV kan levere sitt produkt til kundene. For ansatte er det viktig å gjennomføre oppgavene på en tilfredsstillende måte, hvor sikkerheten for en selv og sine kollegaer blir ivaretatt. For ledere er sikkerhet ”for” ansatte og ansvarsområde.

4.2 Det strategiske arbeidet

Den funksjonelle tilnærmingen av organisasjonskultur antyder at organisasjonskultur kan manipuleres og forandres for å nå organisasjoners mål. Tilnærmingen sees på som en ”top-down” tilnærming, hvor kulturen har som formål å støtte opp under ledelsens strategier (Glendon og Stanton 2000). Styringsprinsipper og retningslinjer for adferd kan sees på som kulturelle fenomener (Schieffloe 2009: 382). Gjennom ulike aspekter ved organisering som struktur, systemer og prosedyrer gir ledere føringer på samspillet mellom mennesker ved siden av føringer på hvordan oppgaver skal utføres.

The culture change approach seeks to produce changes at the leadership level, with the expectation that these changes will trickle down and diffuse throughout the organization in the form of safety enhancing policies, programs and actions (DeJoy 2005).

Ledere blir sagt til å være avgjørende for hvordan underordnede i organisasjonen forholder seg til sikkerhet (Cooper 2001: 31). Ledere har ansvaret *for* at ansatte *unngår* en uønsket hendelse med maskiner, togfremføring eller seg selv og kollegaer. Hvordan jobber ledere i PØ og BT med å få ansatte til å unngå de uønskede hendelsene?

If there is very little involvement, with safety solely dependent upon line- management and a sprinkling of safety representatives, it can be said that the organization has failed to win people over to safety effort and, therefore, they do not have a very good safety culture (Cooper 2001).

Økonomiens begrensninger

Du kan si det er teknisk umulig å oppnå gode resultater hvis du ikke først starter med sikkerheten og får på plass det i bunn.

(Leder PØ)

Ledere i PØ og BT har tydelig fokus på sikkerhet. Dette kommer til uttrykk ved at samtlige ledere påpeker at sikkerhet alltid er på dagsorden og at sikkerheten alltid kommer først, uansett hva. Samtidig blir sikkerhet sett på som grunnleggende for driften i JBV. Dette er i tråd med Cooper (2001) som hevder at det først er i de senere år bedrifter har begynt å se betydningen av en effektiv sikkerhetskultur som virkemiddel for kostnadsbesparelse og effektivitet i de pågående aktiviteter som utføres av bedriften.

Det er allikevel varierende oppfatninger om sikkerheten alltid kan prioriteres på den måten lederne selv ønsker i forhold til økonomi, eller om avdelingens/organisasjonens økonomi vil være en begrensning. Selv om sikkerhet alltid prioriteres, er vil økonomien være med på å påvirke hva som kan gjøres med sikkerheten. Det er samtidig en enhetlig oppfatning blant lederne om at dette ikke går utover sikkerheten i PØ og BT, men økonomien legger føringer for hvordan sikkerheten kan utvikles og jobbes videre med:

Økonomien slår egentlig litt i hjel det som er med sikkerhetstankegangen. Vi får ikke tildelt nok ressurser til å gjøre jobben akkurat sånn som vi ønsker. Vi jobber ut ifra de ressursene vi har nå, og så prioriterer vi (Leder BT).

Dette bekreftes av ansatte i PØ og BT. Ansatte merker at økonomien prioriteres høyere enn sikkerheten enkelte ganger. På tross av dette mener også ansatte, på lik linje med lederne, at dette ikke går utover sikkerheten. Ansatte føler seg trygge på jobb, og ser ikke økonomien som noe begrensning for sikkerheten, til tross for at det er en allmenn oppfatning om at økonomien til slutt avgjør hva som kan gjøres med den.

Skillet som oppstår mellom sikkerhet og økonomi kan sees på som en kritikk av HRO. Økonomi og ressurser vil sette begrensninger for tiltak som kan gjennomføres, utover det som er en organisasjons ytre- og interne minstekrav. Dette er et også et spørsmål om menneskelige ressurser, tid og kapasitet.

4.2.1 Styringssystemet

I følge Bengt Abrahamsson (1993) kan regler deles inn i fire grupper. Den første gruppen av regler opererer som målutforming, som skal gi styrende organer en retning som beslutninger skal lede mot. Det andre settet med regler er standard operasjonsprosedyrer som styrer arbeidet i organisasjoner. De bestemmer ulike definisjoner av oppgaver og hvordan oppgaver skal løses. Disse reglene gjør det mulig å predikere og kontrollere hvordan oppgaver utføres. Dette fører til en standardisering som skal forhindre opportunistisk adferd. Den tredje gruppen av regler består av begrensninger i beslutningsfriheten til ledere, som definerer hvilke områder ledere har myndighet over og ikke. Den fjerde formen for regler er offentlige reguleringer som setter grenser for hva organisasjoner kan foreta seg. Alle disse reglene er laget for å styre og kontrollere adferd (Greve 1995:165).

JBV har et omfattende styringssystem med tilhørende regler, instruksjoner og prosedyrer. Disse vil samlet defineres som retningslinjer. Retningslinjer som inngår i styringssystemet blir ikke av ledere i PØ og BT hevdet å være en måte det jobbes med sikkerheten på, men blir vektlagt i betydningen av sikkerhetskultur. Retningslinjene skal legge føringer for hvordan en organisasjon skal jobbe for å unngå skade og ulykker. Ledere sitt arbeid med retningslinjer, som skal legge føringer for sikkerheten, kan sees på som en del av det strategiske arbeidet med sikkerhet innenfor en organisasjon.

Ledere i PØ og BT hevder en god sikkerhetskultur baseres på at ansatte følger gjeldende retningslinjer. Dette er i samsvar med Fran Guldenmund (2000) sin meta- analyse, hvor mer enn halvparten av studiene som definerte sikkerhetskultur, identifiserte holdninger og bruken til gjeldende regelverk som betydning for sikkerhetskultur.

Safety rules are universal phenomenon of any technological activity. Newcomers are thought them for rules books, or are expected to pick them up from working with experienced operators (Hale, Heijer og Koorneef 2003). Når uønskede hendelser eller ulykker etterforskes, er hvilke retningslinjer som har blitt brutt ofte en av de første tingene som blir vurdert. Retningslinjer blir sett på som avgjørende for å forhindre ulykker, og derav blir etterlevelse av betydning (Hale, Heijer og Koorneef 2003).

Altså, vi har nulltoleranse når det gjelder brudd på sikkerhetsbestemmelsene, og den tror jeg ligger i alle som er. Det er helt akseptabelt å reagere, og det er ingen som ønsker de reaksjonene (Leder PØ).

Retningslinjer er en måte å jobbe med sikkerheten på, hvor intensjonen er å sikre etterlevelse av gjeldende retningslinjer. Således blir styringssystemet av betydning for hvordan det jobbes med sikkerheten.

4.2.2 Ordninger

JBV skal gjennom kontinuerlig risikoforebyggende arbeid nå nullvisjonen når det gjelder tallet på drepte, og redusere tallet på hendelser med alvorlig skade på mennesker, materiell og miljø med minst 20 % innen utløpet av 2013 (Jernbaneverket 2010). En kan ta utgangspunkt i at ledere arbeider ut ifra en HRO- modell, hvor ordninger blir skapt for å nå målet om nullvisjonen, i tillegg til retningslinjer.

Ved spørsmål om hvordan det jobbes med sikkerheten i PØ og BT refererer ledere til Synergi og sikkerjobbanalyse som måten det jobbes med sikkerheten på i JBV. Dette kan sees på som ordninger som har til hensikt og opprettholde sikkerheten gjennom sin virkning.

Synergi

Synergi er et rapporteringssystem hvor alle uønskede hendelser og avvik blir meldt inn. Formålet med ordningen er å lære av tidligere uønskede hendelser, men det kan også leses av statistikk og trender som igjen kan gi indikasjoner på at en mulig hendelse er i ferd med å skje.

Selv om ledere i PØ og BT i utgangspunktet er positive til hensikten med bruken av Synergi, er det ulik oppfatning om effekten av ordningen lever opp til forventningene. Dette begrunnes med at ikke alt som skal meldes inn av ansatte blir meldt inn. Videre ender innmeldte forhold ofte på et skrivebord, hvoretter de tiltak og justeringer som blir gjort, som et resultat av innmeldingen, ikke alltid blir videreformidlet på en hensiktsmessig og effektiv måte.

Tilbakemeldingen, hva var utfallet, det kunne sikkert mange ha lært noe av, men den effekten den har vi ikke her. Lære av de feilene vi gjør. Det er lov å gjøre feil, men det er ikke lov å gjøre samme feilen to ganger (Leder BT).

Klare svakheter ved Synergi er at ikke alt som skal meldes inn blir meldt inn, og læringseffekten av ordningen blir derav varierende. Ledere i PØ og BT er imidlertid kjent med disse svakhetene. Synergi blir allikevel hevdet å være en måte JBV jobber med

sikkerheten. Hensikten med ordningen er de positive til, i den grad ordningen fungerer optimalt.

Sikkerjobbanalyse

Sikkerjobbanalyse går ut på å identifisere farer og risiko ved arbeid som skal utføres, og er i prinsippet en utvidet jobbanalyse.

The intention of job safety analysis is to provide a basis for the development of written job safety instructions such as standard operating procedures so that a safe system of work can be developed and implemented by the organization (Cooper 2001:92).

Analysen blir sett på som et viktig tiltak for sikkerheten, som skal ligge til grunn i alt arbeid som utføres. Samtidig påpeker ledere i PØ at arbeidet med analysen er med på å skape dialog med ansatte, hvor ansatte selv kan komme med innspill på hvordan arbeidet, etter deres mening, på en sikker og hensiktsmessig måte bør utføres. Ledere i BT nevner ordningen som en måte å jobbe med sikkerheten, men ordningen brukes ikke like mye i BT som den blir brukt i PØ.

Det er jo gutta ute som jobber med sikkerjobbanalyse hvor de er med på å lage sin egen. Sikkerjobbanalyse blir jo laget av de som er ute. På oppstartmøtene har de også risikoanalyse. Det er ikke jeg som avgjør det (Leder PØ).

Sikkerjobbanalyse anses som forebyggende, ved at risiko ved arbeidet kartlegges og bevisstgjøres hos ansatte. I følge NAT vil en sikkerjobbanalyse ikke være nok, fordi det ikke vil være mulig å forutse hendelsene som kan skje og ta forhåndsregler for alle typer scenarioer. HRO på den andre siden vil hevde at dette er en ordning som forhindrer mulige hendelser, nettopp fordi mulige farer og risikoer blir kartlagt på forhånd.

Kurs og samlinger

En av de viktigste forutsetningene for HRO er ledelsens prioritering av sikkerhet, og at dette formidles til alle ledd innenfor organisasjonen (Sagan 1995: 19). I tillegg investerer organisasjonstypen mye i opplæring av personell i prosedyrer og rutiner. Dette forklarer hvorfor ledere i PØ og BT har stor tiltro til kurs og samlinger som hvordan det jobbes med sikkerheten. *Sikkerheten kan jeg så klart påvirke. Jeg kan sende folk på kursing i masse forskjellig (Leder PØ).*

I følge Cooper (2001: 22) må det i tillegg til ledelse og strategisk planlegging, foregå systematisk opplæring av ansatte i arbeids- og sikkerhetskompentanse for å utvikle sikkerhetskultur. I PØ og BT vektlegger derfor ledere kurs og samlinger som en måte å jobbe med sikkerheten på, i tillegg til ordningene Synergi og sikkerjobbanalyse.

4.2.3 Hvordan skal det være i JBV?

JBV er en stor organisasjon, med mange mellomledere. Således er styringsstrukturen kompleks. Dette øker behovet for ordninger som en form for styring av sikkerhet, og kan være forklaringen på et omfattende styringssystem hvor en stor del av handlingsrommet til både ledere og ansatte er nedskrevet som retningslinjer. Gjennom retningslinjer og ordninger skal JBV forhindre uønskede hendelser og ulykker.

Noe av kritikken rettet mot HRO' er at en aldri kan være sikker på hvordan ansatte forholder seg til retningslinjene. Denne problematikken kan sammenliknes med debatten om organisasjonskultur kan styres. På bakgrunn av dette eksisterer det et spenningsforhold med hva som skal og bør, og hva som faktisk skjer i det operative ledd.

Det har blitt hevdet at dersom ledere ikke utformer systemer og prosedyrer som forsterkningsmekanismer, kan dette åpne for kulturelle uoverensstemmelser eller svekket budskap fra starten av (Schein 1990: 204). Spenningsforholdet mellom hvordan det "skal" være i forhold til hva som faktisk skjer er av betydning. I følge ledere i PØ og BT skal retningslinjer etterleves og ordninger følges. Uønskede hendelser og avvik skal meldes til Synergi. Sikkerjobbanalyse skal gjennomføres før hvert oppdrag. Kurs og samlinger skal sikre kunnskap om retningslinjer.

Jeg tror kanskje at vi i ledelsen er veldig fokusert på sikkerhet. Vi har jobbet veldig mye med å få sikkerhetskultur ut i det operative ledd, altså ut i verkstedene. Hvorvidt det er noe stort avvik mellom vår tankegang og de der ute, det vet jeg faktisk ikke, men vi diskuterer alltid sikkerhet på samlinger (Leder BT).

Gitt retningslinjer og ordninger som en måte å jobbe med sikkerheten på, hvordan forholder ansatte seg til dette?

4.3 Ansattes hverdag med retningslinjer og ordninger

Den fortolkende tilnærmingen ser kultur som et resultat av de komplekse fenomenene som sosiale grupperinger gir. Hensikten med tilnærmingen vil være å beskrive og forstå kulturen, snarere enn å skape eller endre den. Fordi kultur er noe som oppstår mer eller mindre spontant, hevder NAT det vil være vanskelig med retningslinjer og ordninger som har til hensikt å legge føringer for adferd. Grunnen til dette er at en kan aldri vite hvordan brukergruppen reagerer i ulike situasjoner, og hvilke normer, verdier og oppfatninger som egentlig driver adferden. Dette er problemet ved fasadeforandringer (Alvesson 2002: 250) og den uttalte teori (Argyris og Schön 1987). Det er forskjell på å forstå et budskap og etterleve det.

4.3.1 Utøvelse av skjønn

Det er forskjellige typer, det er de som insisterer på at alt skal gjøres, om ikke riktig, så litt tungvint. Så er det de som vil ha ting gjort for en hver pris. Så har du de fleste som ligger godt plassert imellom der tror jeg.

(Ansatt PØ)

Det skjer en form for bevisstgjøring av sikkerhet blant ansatte ved hjelp av kurs og samlinger, sikkerjobbanalyse og Synergi. Ansatte opplever i tillegg at dette er måten det jobbes med sikkerheten på i JBV. Retningslinjer blir, tilsvarende som for lederne, heller ikke nevnt av ansatte som et tiltak for å jobbe med sikkerheten, men etterlevelse blir vektlagt i betydningen av god sikkerhetskultur.

DeJoy (2005) skiller mellom to tilnærminger på hvordan sikkerhet kan håndteres i organisasjoner: den adferdsbaserte - og kulturelle tilnærmingen. Den kulturelle tilnærmingen vektlegger ledelsen som må bevisstgjøre seg selv når det gjelder sikkerhetens relevans og verdi, og videre sette i gang organisatoriske forandringer for å demonstrere hvor viktig sikkerheten er innenfor organisasjoner. Den adferdsbaserte tilnærmingen legger vekt på å styre adferden til ansatte ved å definere og identifisere kritisk adferd. Retningslinjer anses som betydning for den adferdsbaserte tilnærmingen, som forsøk på å styre adferd. *Det kan*

godt være ting som vi mener, kanskje kunne ha vært gjort på en litt annen måte, men man må ha et regelverk å følge. (Ansatt PØ).

Samtidig som ansatte ser hensikten med gitte retningslinjer, blir det også uttrykt misnøye med gjeldende retningslinjer. Det blir sagt at noen er kompliserte og vanskelige å etterleve, fordi de er dårlig tilpasset ansattes hverdag. Resultatet er manglende etterlevelse av dårlig tilpassete retningslinjer. *Noe lar seg ikke gjennomføre i det hele tatt. Kravene våres på arbeidsmaskinen, vi får ikke vært oppi der med to menn med seler og fallsikringsutstyr, og verktøy. Du må bare bryte regelen. Det finnes ikke muligheter å få det til (Ansatt PØ)*

JBV er regelstyrt, og ansatte har heller ikke oversikten over alle retningslinjer fordi det er for mange å forholde seg til. I BT er ledere klar over denne problemstillingen. Ved spørsmål om hvorfor ikke alle regelbrudd blir fanget opp, blir det svart at en av grunnene til dette er mangel på kunnskap om at regelbrudd i det hele tatt har funnet sted.

Situasjonsbestemt tilpasning

Ansatte gir uttrykk for at det innimellom skjer en form for situasjonsbestemt tilpasning. Følgelig blir ikke nødvendigvis en uønsket handling eller avvik tolket som dette, selv om det skulle være tilfellet. Ansatte anvender skjønn både ved tilpasning av situasjonen og i vurderingen av hvorvidt det foreligger et regelbrudd eller ei. *Grunnen er at vi tilpasser ting til situasjonen, og så sier vi ikke noe mer om det selvsagt (Ansatt PØ).*

Ansatte føler seg trygge på arbeidsplassen og sikkerheten blir ivaretatt. I følge ansatte skjer det sjelden brudd på regler og instruksjoner, og i den grad situasjonen tilpasses, så går ikke dette utover sikkerheten. *Det er vel ikke ofte, men av og til føler vi at hvis vi skal være så veldig pirkete som vi skal være fra a til å, så er det nesten ikke mulig å få gjort noe, men da må vi prøve å få meldt tilbake, så vi får forandring i systemet (Ansatt PØ).*

Dette blir også poengtert på ledelsesnivå, hvor de er klar over at ansatte oppretter parallelle systemer som en måte å løse oppgaver på. Dette kan sees på som situasjonsbestemt tilpasning. *Det som har skjedd hos oss nå, det har i vertfall vært en god del av personell ute som har opprettet sitt eget system av parallelle systemer, og det gjør de fordi de er opptatt av sikkerheten. De blåser ikke i sikkerheten, men de oppretter sine parallelle systemer for å sikre seg (Leder BT)*

På bakgrunn av dette kan det se ut til at retningslinjer blir fulgt, men så langt det lar seg gjøre, og i den grad de ansatte oppfatter det som gjennomførbart. Ved siden av dette tilpasser de ansatte regelverket situasjonen, for å løse situasjonen på best mulig måte. Samtidig viser det at ansatte mer eller mindre selv bestemmer i hvilken grad og på hvilken måte retningslinjene skal følges, at ledelsen ikke sikrer etterlevelse på tilstrekkelig måte. Dette er akseptert hos ansatte som en måte å løse situasjoner på. Som en konsekvens av dette blir heller ikke alt tolket som avvik eller uønsket hendelse. På denne måten går det fra det absolutte på ledelsesnivå, til skjønnsutøvelse blant ansatte, ved at situasjonen er det som avgjør i hvilken grad retningslinjene følges. Samtidig er dette en form for tilpasning, som ut fra ansattes perspektiv, medfører at de kan utføre jobben på en hensiktsmessig måte. *Sånn jevnt over så er det ikke så veldig alvorlige regelbrudd. Det er nesten noe som må til tror jeg hvis vi skal få gjort jobben (Ansatt PØ)*

4.3.2 Synergi

Synergi står sentralt også blant ansatte, og det en enhetlig oppfatning om at ordningen er en måte det jobbes med sikkerheten på i JBV. Ansatte ser hensikten med bruken av Synergi. For ansatte er det å melde inn uønskede hendelser et viktig grep, for nettopp lære om og av disse hendelsene. Samtidig som ansatte ser hensikten med Synergi, er det ulik oppfatning av hvordan ordningen fungerer i praksis.

Det er jo ikke alt som er like positivt der. Synergi er uønsket hendelse, og så rapporterer lokfører inn en rød lyspære som har røket igjen, og sier da at det er uønsket at det ikke er lys i signalet når han kommer dit. Men det er jo ganske vanlig at det ryker en lyspære, så det hører ikke hjemme der da, mener vi (Ansatt PØ).

Samtidig kan det stilles spørsmålet ved i hvilken grad den ønskelige effekten av Synergi blir optimal når ansatte som gjør feil blir ansvarlige for andres læring med påfølgende konsekvenser for den ansvarlige? Det handler ikke bare om å ”sladre” på andre, eller angi seg selv, men hvor mye de får igjen for å melde inn, av tiden det tar å melde inn og mulig læringseffekt. Dette er spørsmål ansatte vurderer i forhold til det å melde inn.

Å melde inn til Synergi kan en måte ansatte kommuniserer oppover i systemet. Dette kan defineres som *oppoverkommunikasjon* (Kaufmann og Kaufmann 2009: 299).

Oppoverkommunikasjon dreier seg om informasjonsflyt fra de lavere til de høyere nivåene i organisasjoner. Slike budskap inneholder vanligvis viktig informasjon som lederne trenger for

å ta beslutninger, og kan betraktes som en tilbakemeldingsmekanisme. Samtidig kan statusforskjeller og psykologisk motstand gjøre at oppoverkommunikasjon forekommer sjeldnere. Redsel for represalier og maktbruk kan virke inn på medarbeidernes motstand mot å kommunisere oppover (Kaufmann og Kaufmann 2009:300).

For at verktøyet skal fungere er det ansatte som i hovedsak må sørge for at avvik og uønskede hendelser blir meldt inn. På grunn av dette blir ansattes handlemåte avgjørende for i hvilken grad Synergi, hvis en ser bort ifra tilbakemeldingseffekten, fungerer. I BT blir det av ansatte gitt uttrykk for at det er mer effektivt å ta opp ting med nærmeste leder enn å melde inn til Synergi. Ansatte i BT har for det meste daglig relasjon med sin nærmeste leder, som gjør det mer effektivt å løse situasjonen der og da. Dette kan også forklares i med den lave maktdistanse på verkstedene, hvor det er få ansatte og hvor verkstedsleder jobber med ansatte daglig. I tillegg vil verkstedslederen ofte ha tilnærmet samme arbeidsoppgaver som de øvrige ansatte. Statusforskjellen som blir hevdet å være avgjørende for oppoverkommunikasjon blir av mindre betydning i BT. *Jeg vil si det er forskjell på å ta opp en sak med en leder og det å sende inn en Synergi. Det er to forskjellige ting. Foreløpig tror jeg det er mest effektivt å snakke med lederen (Ansatt BT).*

I PØ stiller dette seg noe annerledes. Ansatte uttrykker her at hvis det er noe som ikke fungerer vil de se på det å melde inn en Synergi som en måte å få sagt ifra på. Ut ifra en kost/nytte- modell vil ansatte velge den måten de ser på som mest effektiv, enten dette er via Synergi, nærmeste leder eller kollega. Det er også et sentralt poeng at tidligere konsekvenser av innmeldte hendelser kan ha betydning for hva og hvor mye som meldes inn.

4.3.3 Sikkerjobbanalyse

I følge ledere i PØ er det en selvfølge med sikkerjobbanalyse på alle jobber som skal utføres. Ansatte i PØ og BT refererer til sikkerjobbanalyse som en måte å forholde seg til sikkerhet i arbeid hvor de ser hensikten av kartlegging av farlige forhold. Analysen blir med dette holdnings skapende ved at det skjer en bevisstgjøring rundt risiko i forbindelse med det arbeidet som skal utføres.

Av ansatte i BT gjennomføres ikke sikkerjobbanalyse alltid. Dette er i samsvar med ledere i BT, som ikke vektlegger ordningen like mye betydning for sikkerheten som ledere i PØ. I motsetning til ledere i PØ som hevder at det alltid skal ligge en sikkerjobbanalyse til grunn

ved hver jobb, blir ifølge ansatte i PØ sikkerjobbanalyse gjennomgått på oppstartsmøter, men også her blir ikke sikkerjobbanalyse gjennomgått for hver alle typer jobber. På bakgrunn av dette kan det se ut som at det er forskjellig praksis mellom BT og PØ med sikkerjobbanalyse, samtidig som ansatte bruker analysen i mindre grad enn det som blir hevdet av ledere i PØ.

Uformell sikkerjobbanalyse

Ansatte snakker om en «uformell» sikkerjobbanalyse, en analyse som ansatte gjør for seg selv, som en måte å forholde seg til sikkerhet på. *Sikkerjobbanalyse ligger alltid i bunn for alle jobber vi gjør. Enten om den blir behandlet oppe i hodet på deg på vanlig rutine jobb, eller om det blir laget en fysisk en for jobben som skal utføres, er den jo alltid der (Ansatt BT).*

På bakgrunn av individuelle sikkerjobbanalyser kan man anta at det også er forskjell i hvor nøye og bevisst hver enkelt er med tanke på bevisstgjøring av potensielle farer og risikoer. Denne måten å gjennomføre sikkerjobbanalyse på er måte å forholde seg bevisst til sikkerhet. Samtidig er den uformell og det blir opp til hver enkelt hvor nøye de gjennomgår arbeidet som skal utføres, herunder hvordan de vurderer de ulike fareaspektene.

Vi tenker egentlig ikke så mye over det i det daglige. Det kan godt være at vi diskuterer sikkerhet uten at vi er så veldig bevisst på det. Det som vi jobber med til daglig har jo med sikkerheten å gjøre. Vi diskuterer veldig ofte det vi gjør, uten å tenke på at det kanskje har så veldig mye med sikkerheten å gjøre (Ansatt BT).

Den uformelle analysen av situasjoner kan sammenliknes med å krysse en vei. Vi er klar over at det kan komme biler og dermed har vi som vane å se oss til sidene. Å se seg for er en vane, som noen er mer bevisste enn andre. Utviklingen av denne vanen kan sees i sammenheng med hvordan ansatte forholder seg til farer i det daglige. Når små barn lærer å gå i trafikken, lærer de å se seg nøye om før de krysser en vei, og venter helt til bilen har stoppet før de går, fordi de blir fortalt at det kan være farlig å gjøre noe annet. Etter hvert som tiden går tenker vi ikke like mye over fareaspektet, men det rasjonelle sier at vi må se oss godt om, fordi det kan komme en bil. Fordi vi har krysset veien 100 ganger før, betyr ikke det at vi er gode på å krysse veien. Vi vet derfor at vi fortsatt må se oss til høyre og venstre. Å krysse en vei blir etter hvert like naturlig som å gå på et fortau. Forskjellen ligger i hvor nøye hver enkelt ser seg om før man krysser, for vi vet det kan komme en bil.

4.3.4 Kurs og samlinger

Ved spørsmål om hvordan det jobbes med sikkerheten i PØ og BT, er kurs og samlinger noe samtlige ansatte refererer til først. Det bekrefter det som tidligere har blitt hevdet av ledere i begge enhetene, at kurs og samlinger er arenaer hvor kunnskap og dialog med ansatte står sentralt. Ansatte føler de har mye igjen for kurs og samlinger. Dette blir også bekreftet av ledere, som hevder at kurs og samling fungerer godt for ansatte med tanke på opplæring. Ansatte er operative, og setter seg sjeldent ned ved et skrivebord for å sette seg inn i nye retningslinjer eller tiltak, ikke fordi de ikke vil, men fordi arbeidet ikke foregår på et kontor til daglig.

Kurs og samlinger blir også brukt som arenaer for opplæring og bevisstgjøring rundt sikkerjobbanalyse og Synergi, hvor kurs og samlinger brukes for å skape de riktige holdningene til ordningene ved hjelp av opplæring i bruken av dem.

Selv om kurs og samlinger blir sett på som arenaer for opplæring og kunnskapsformidling, kan man imidlertid ikke være sikker på at budskapet blir tolket riktig eller likt. Det vil være et skille mellom hva som blir gjennomgått på kurs og samlinger, hva som blir tatt med videre og hvordan det blir tatt med ut og brukt i ansattes hverdag. Dette kommer til uttrykk i BT ved gjennomgang av sikkerjobbanalyse på samlinger: *Vi bruker det ikke i det daglige. Det blir liksom tatt opp på sånne samlinger, så blir det gjort noen eksempler der, men vi burde sikkert ha gjort det mer (Ansatt BT).*

Ansatte er klar over hensikten ved å melde inn uønskede hendelser og avvik for læring, samtidig som sikkerjobbanalyse skaper bevisstgjøring til risiko ved de jobbene som skal utføres. I tillegg hevder ansatte at de har nytte av kurs og samlinger. Hvordan ansatte forholder seg til ordningene er varierende, selv om de er innforstått med hensikten. Ansatte aksepterer ordningene, men alt som skal meldes til Synergi blir ikke meldt inn, og sikkerjobbanalyse blir ikke alltid gjennomført i henhold til retningslinjene. Ansatte føler seg allikevel trygge på jobb. Eksempelvis blir det påpekt at regelbrudd sjeldent er av alvorlig karakter.

4.4 Et ubevisst forhold til sikkerhet

For ansatte er retningslinjene og ordningene de blir konfrontert med, med på å skape en bevisstgjøring i forhold til sikkerhet. Ved siden av dette ser det ut til at ansatte i tillegg forholder seg til sikkerhet ubevisst. Den bevisste måten skapes gjennom retningslinjer og ordninger, mens den ubevisste måten å forholde seg til sikkerhet bærer preg av vaner og rutiner, hvor sikkerhet er implementert i måten de har lært å utføre arbeidet på. Denne tatt- for gitt- heten kan sammenliknes med de grunnleggende antagelser som oppstår når en løsning på et problem virker gang på gang, og løsningen etter hvert blir tatt for gitt. De grunnleggende antagelsene utgjør fundamentet for organisasjonskultur (Schein 1990).

Den å forholde seg til sikkerhet ubevisst kan sammenliknes med Argyris og Schön (1987) sin handlingsteori, hvor bruksteoriene i utgangspunktet er teoriene som styrer handlingene våre i gitte situasjoner. Vi bruker denne teorien uten at vi er bevisst at den ligger til grunn for vår handling fordi handlingene ofte er automatiske og kulturbetinget. Ved spørsmål om hvordan det jobbes med sikkerheten i JBV, refererer ansatte til kurs og samlinger, sikkerjobbanalyse og Synergi. Ordningene er med på å skape bevissthet til hvorfor det gjøres som det gjør. Selv om ordningene er tiltak som skal opprettholde sikkerheten i JBV, bærer hverdagen til ansatte preg av å ubevisst forholde seg til sikkerhet. Ansatte går ikke rundt og tenker på sikkerhet i det daglige. *Vi sitter nok ikke som her og nå, og snakker om sikkerhet. Vi bruker kanskje ikke ordet sikkerhet så mye (Ansatt BT).*

Sikkerhet er implementert i hvordan ansatte har lært å utføre oppgaver. På denne måten er de ikke like klar over at det som ligger til grunn for deres handlinger er et resultat av implementering av retningslinjer som har tatt høyde for sikkerhet. Som et resultat av dette blir sikkerhet tatt for gitt, ved at det er en selvfølge at oppgaver utføres på måten det gjøres.

4.4.1 Innøvde retningslinjer

Harold Garfinkel (1967) har gitt opphav til etnometodologien, som har som formål å avdekke hvordan vi konstruerer en noenlunde meningsfull og ordnet verden ut av den strøm av, i utgangspunktet meningsløse og kontingente hendelser verden består av. Hverdagslivets metoder er av en så selvfølgelig, implisitt og rutinemessig karakter at vi sjelden tenker over dem.

Sikkerhetskulturen den ligger jo der hele tiden. Den er liksom innkodet fra dag én. At vi går rundt og tenker bevisst på det, den ligger der ubevisst. Uten at vi går rundt og tenker sånn sikkerhet hele tiden, så ligger den der automatisk (Ansatt BT).

Selv om det blir uttrykt misnøye med eksisterende retningslinjer blir det påpekt at de fleste retningslinjer følges. Dette har en sammenheng med måten de ansatte har lært å gjøre arbeidet sitt på som igjen bærer preg av vaner og rutiner. De retningslinjene som er innøvd i rutiner og vaner kan en anta ansatte forholder seg mindre bevisst til. *Vi kan det sånn til fingertuppene nærmest, at det liksom flyter hen og tenker kanskje ikke like mye over disse reglene som kommer når det gjelder (Ansatt PØ).*

En kan legge til grunn for at de retningslinjer som ansatte hevder er vanskelige å etterleve er i mindretall, men ansatte blir mer bevisst når det er retningslinjer som ikke lar seg gjennomføre. Da er de nødt til å ta et oppgjør med hva som er påkrevd, og hva som er mulig i situasjonen. De retningslinjene som er implementert i måten ansatte har lært å utføre jobber på etterleves, og derfor kan en anta at de fleste retningslinjer blir fulgt.

4.5 Oppsummering

I følge HRO er det mulig å tilrettelegge for at organisasjoner unngår uønskede hendelser og ulykker. NAT derimot mener dette er vanskelig, fordi det ikke er mulig å kartlegge alle mulige scenarioer. De fleste organisasjoner vil uansett, på sin måte, jobbe med sikkerheten for å unngå uønskede hendelser eller ulykker.

I dette kapittelet har jeg vist hvordan ledere i PØ og BT jobber med sikkerheten gjennom retningslinjer og ordninger, og hvordan ansatte forholder seg til disse. Hvordan ansatte i PØ og BT forholder seg til disse kommer til uttrykk ved:

1. Ansatte er ikke bevisst retningslinjer og bruken av ordninger, og derav etterlever ikke kravene

Det blir påpekt av ansatte at styringssystemet er for omfattende, og tilsvarende blir retningslinjene uoversiktlige. Som et resultat av dette har ikke ansatte oversikt over alle gjeldende retningslinjer. Retningslinjer ansatte ikke er klar over, blir sett på som årsak til enkelte regelbrudd, fordi ansatte ikke vet at det har blitt begått regelbrudd. Derav blir det heller ikke meldt inn til Synergi. Dette er uttrykk for kommunikasjonsproblem, hvor budskapet ikke når ut.

2. Ansatte er bevisst retningslinjer og ordninger, men velger å ikke etterleve kravene.

Enkelte retningslinjer gjør arbeidet til ansatte vanskelig å gjennomføre fordi de ikke er tilpasset situasjonen ansatte befinner seg i. Det samme gjelder ordningene, som i enkelt tilfeller ikke gjennomføres fordi det ikke blir sett på som hensiktsmessig av ansatte. Som et resultat velger ansatte å ikke etterleve retningslinjer eller bruke ordninger. I følge ansatte er dette et spørsmål om tilrettelegging og betydning. I den grad det ikke er tilrettelagt, vil dette påvirke etterlevelsen. Det vil i tillegg være et spørsmål om i hvilken grad retningslinjer og ordninger har betydning for ansatte. Til tross for at det er tilrettelagt og ansatte ser hensikten, vil graden av betydning også være med på å påvirke etterlevelsen.

3. Ansatte er bevisst retningslinjer og ordninger, men tilpasser kravene til situasjonen

Dette er et resultat av tolkning. I den grad retningslinjer er for generelle eller for konkrete vil dette føre til at ansatte tilpasser retningslinjer etter situasjonen. Situasjonsbestemt tilpasning skjer når ansatte ser hensikten og det er av betydning, men når det ikke er tilrettelagt for å kunne etterleve. I slike situasjoner vil ansatte så langt det lar seg gjøre forholde seg til retningslinjer og ordninger, men situasjonen vil avgjøre hvordan det skal gjøres.

4. Ansatte er bevisst retningslinjer og ordninger og velger å etterleve kravene

Her ser ansatte hensikten, det er av betydning og det er tilrettelagt for at det skal kunne etterleves. Som et resultat av dette etterleves retningslinjene og ordningene.

5. Ansatte er ikke bevisst retningslinjer og ordninger, fordi vaner og rutiner har gjort etterlevelse naturlig

Fordi mye av ansattes arbeid er rutinepreget, vil rutinene etter hvert bli en naturlig måte å forholde seg til retningslinjer og ordninger i den grad de er implementert i utførelsen. Dette vil være et resultat av 4, hvor ansatte er bevisst retningslinjer og ordninger og velger å etterleve. Over tid vil den bevisste måtene å forholde seg til retningslinjer og ordninger bli en naturlig del av ansattes hverdag som et resultat av vaner og rutiner. Etter hvert som ansatte ser hensikten, det er av betydning og det er tilrettelagt for etterlevelse, vil

etterlevelsen avspeiles i de vaner og rutiner som utvikles over tid. Det vil til slutt bli tatt for gitt og virke styrende for ansattes handlinger.

I PØ og BT blir sikkerhet prioritert av ledere og ansatte. Samtidig oppstår det et spenningsforhold mellom gitte retningslinjer og det som skjer i praksis, som kommer til uttrykk i inndelingen som 1,2 og 3. Ansatte utøver skjønn i forhold til etterlevelse av gitte retningslinjer og ordninger i enkelte situasjoner. Dette er et uttrykk for spenningsforholdet mellom regelstyringen og skjønnsutøvelse som kan være en utfordring, fordi retningslinjene og ordninger er ment for å forhindre uønskede hendelser og avvik, sett fra lederes ståsted. For ledere vil det være ønskelig at ansatte velger å etterleve kravene, og som et resultat av vaner og rutiner har etterlevelse blitt naturlig. Hvordan jobbes det i PØ og BT for å oppnå dette? Dette skjer ved implementering av sikkerhet.

5 Implementering av sikkerhet

Den funksjonelle tilnærmingen til organisasjonskultur kan sees i sammenheng med måten ledere i JBV jobber med sikkerheten. Gjennom retningslinjer og ordninger skal JBV opprettholde sikkerheten og unngå uønskede hendelser og ulykker. Dette kan sammenliknes med HRO, som hevder retningslinjer og ordninger vil legge føringer for sikkerheten. Dette gjør at organisasjoner minimerer risiko, og på den måten unngår uønskede hendelser og ulykker.

Hvis risiko er å identifisere farer og estimere sannsynligheten for at de skal inntreffe, vil sikkerhet være avgjørende for hvordan organisasjoner håndterer og kontrollerer farer (Antonsen 2009: 7). Implementering av sikkerhet får dermed betydning. I dette kapittelet vil det bli sett på tre grupper av mekanismer som implementering av sikkerhet skjer gjennom og hvordan de virker i PØ og BT: lederskap og management, retningslinjer og ordninger, og sosialiseringsprosesser.

5.1 Lederskap og management

Ledere blir sett på som av betydning for organisasjoners sikkerhetskultur. Hvordan ledere jobber og hvilken betydning de legger i spørsmål relatert til sikkerhet, vil være avgjørende for hvordan andre i organisasjonen vil forholde seg til sikkerhet (Cooper 2001:30).

Ledere er en del av samspillet som danner og omdanner organisasjonskultur. De kan i tillegg ha større påvirkningskraft enn andre fordi de har makt og mer innflytelse over de forhold som legger premissene for samspill, og det handlingsrom, som legger føringer for adferd og erfaringer. Samtidig er ledere og deres handlinger synlige og kan bli tillagt vekt som rollemodell og forbilder (Ledegård og Vabo 2010: 18).

5.1.1 Ledere i JBV

Det er jo de avgjørelsene som vi tar noen ganger som avgjør hvordan hverdagen til gutta ute blir også. Selv om de er veldig flinke til å ta tak i ting selv, må vi gå foran som et godt eksempel, både når det gjelder sikkerhet og planlegging.

(Leder PØ)

Ledere i JBV sine forventninger til ledelse bærer preg av det som defineres som management i faglitteraturen. Dette kommer til uttrykk ved at samtlige ledere i PØ og BT mener at en leders oppgave er å legge føringer for mål, fremdrift og styring. I tillegg blir det anført at en leders oppgave er å få ansatte til å gjøre de riktige tingene i forhold til hva som er ønskelig for organisasjonen.

Strategi er et av virkemidlene for langsiktig styring av organisasjoner, og kan sees i sammenheng med management (Ladegård og Vabo 2010: 23). I utviklingen av en strategi for en organisasjon inngår det å finne frem til de viktigste visjoner og målsettinger (Schein 1990: 46). Strategi legger således føringer for hvordan organisasjoner oppnår sine mål.

Sikkerhetspolitikken til JBV viser hva slags strategi som skal legge grunnlaget for måloppnåelsen: ”Jernbaneverket arbeider systematisk for kontinuerlig forbedring av sikkerheten for å unngå skade på mennesker, miljø og materielle verdier” (Jernbaneverket 2012). Det systematiske arbeidet for kontinuerlig forbedring kan betraktes som en strategi for å unngå skader på mennesker, miljø og materielle verdier, som i denne sammenhengen vil være målet. Hva legger ledere i JBV i kontinuerlig forbedring av sikkerheten?

Kontinuerlig forbedring

Ved spørsmål om hva ledere i PØ og BT legger i kontinuerlig forbedring av sikkerhet, er det ingen entydig formening om hva som legges i dette arbeidet, og hvordan det jobbes med dette. Enkelte ledere uttrykker at det ikke jobbes nok med den kontinuerlige forbedringen av sikkerheten, og at det ikke er dette som preger deres arbeid. Arbeidet preges av problemstillinger som dukker opp daglig som må løses. Dette går utover det kontinuerlige forbedringsarbeidet av sikkerhet.

Lederes daglige arbeid med brannslukking blir bekreftet av Henry Mintzberg (1980). Gjennom sin studie viser han fellestrekk til arbeidssituasjonen til ledere. Han konkluderer med at ledere er et offer for begivenheter som kommer utenfra. Dette resulterer i at lederes arbeid ikke bærer preg av rasjonell planlegging, men snarere diktering av mange uforutsette hendelser. På den andre siden blir brannslukkingen påpekt av enkelte ledere i JBV er det som utgjør den kontinuerlige forbedringen av sikkerheten, selv om brannslukking ikke bærer preg av strategisk arbeid og rasjonell planlegging. *Det er kanskje ikke så lett å se tydelig. Det går veldig mye på det daglige arbeidet med å fange opp tekniske feil på materiell og legge gode føringer på at man jobber med stadig forbedring på de løsningene vi velger (Leder BT).*

For enkelte ledere i PØ og BT står Synergi sentralt ved forståelsen av det systematiske arbeidet for kontinuerlig forbedring. Selv om Synergi blir hevdet å utgjøre grunnlaget for det kontinuerlige arbeidet med sikkerheten av enkelte, er det ikke entydig blant lederne i hvilken grad Synergi er brukbart for dette arbeidet. Dette på tross av at det blir sett på som et verktøy for det kontinuerlige arbeidet.

Synergi er ikke et godt system for kontinuerlig forbedring. Det er et rapporteringssystem. Det gir kanskje litt. Men jeg får aldri spørsmål om det forbedringsarbeidet jeg driver med. Det står i virksomhetsplanen at vi skal drive med kontinuerlig forbedring, ja vel ok, men det er ingen som spør, hva er målet ditt?(Leder BT).

Mange bedrifter har erfart at de kan legge opp nye strategier som er fornuftige sett fra et finansielt, produktivitetsutviklings- eller markedsføringssynspunkt, men som ikke lar seg gjennomføre fordi de krever antakelser, verdier og arbeidsformer som står for fjernt fra de antakelser som eksisterer i organisasjonen fra før (Schein 1990: 26). Hvis det kontinuerlige arbeidet med sikkerheten sees på som en strategi for å unngå skader på mennesker, miljø og materielle verdier, kan det se ut som at det eksisterer forskjellige oppfatninger til hvordan denne strategien skal utformes, som et resultat av forskjellige antakelser hos ledere i PØ og BT.

Målkonflikt

Enighet om den viktigste strategien garanterer ikke uten videre at gruppemedlemmene har samme målsettinger. En strategi kan være forstått uten at den er satt ord på (Schein 1990: 46). For å oppnå enighet om mål, trenger gruppen et felles språk og noen felles antakelser.

Disse antagelsene regulerer de grunnleggende logiske operasjonene man utfører for å bevege seg fra noe så abstrakt og generelt som en følelse av å ha en misjon til mer konkrete mål som utformingen, produksjon og salg av et produkt, eller en tjeneste innenfor avtalte tids- og kostnadsrammer (Schein 1990: 46).

Det er ulike oppfatning av hva som legges i kontinuerlig forbedring av sikkerhet, og i hvilken grad det jobbes med dette blant ledere i PØ og BT. En kan ta utgangspunkt i at måten det jobbes med sikkerheten er grunnlaget for det kontinuerlige arbeidet, som er Synergi og sikkerjobbanalyse, i tillegg til kurs og samlinger. Hvis dette arbeidet utgjør strategien, hva er målet med dette arbeidet?

I følge Parker (2000) ble organisasjonens mål oppfattet forskjellig avhengig av hva slags arbeidsoppgaver medlemmene hadde og hvor man var plassert i hierarkiet. I PØ og BT blir det av samtlige ledere gjort gjeldende at det er uenighet rundt målsetting, og hva som er de viktigste målene. Dette forklares med ulike arbeidsoppgaver og ansvarsområder som påvirker målene:

Det er noen som jobber med førers regelbok og regelverk og har veldig fokus på det, det er det viktigste av alt. Så er det mekanikeren, han jobber med maskiner som er det viktigste av alt. Så jobber man her i ledergruppa hvor synergi er det viktigste av alt. Det blir ikke en tydelig homogen forståelse av hva som er vårt viktigste sikkerhetsmål (Leder BT).

Schein (1990: 46) hevder at etter hvert som medlemmene i en organisasjon utvikler en felles forståelse av hva som er de viktige strategiene, blir denne forståelsen et sentralt element i gruppens kultur. Den vil da danne bakgrunn for spesifisering av gruppens mål og de midlene den vil bruke for å oppnå dem. Det kan med dette se ut som at det eksisterer forskjellige oppfatninger i både PØ og BT, om hva det kontinuerlige arbeidet med sikkerheten skal resultere i. Det blir uttrykt uklarheter ved målsetting og hvor man vil hen.

Uklare mål og forskjellig fokus gjør at det oppstår ulike forventninger til hvordan JBV skal fremstå i fremtiden. Det strategiske arbeidet med sikkerhet bør ha en hensikt. Forhåpentligvis vil det føre til en bedre sikkerhetskultur, men hva forventer ledere av den fremtidige sikkerhetskulturen i JBV?

Ved spørsmål om hvordan sikkerhetskulturen i JBV vil se ut om 10 år, blir det av samtlige ledere i PØ og BT uttrykt at den bør være bedre enn det den er i dag, men lederne er ikke klare på hva som faktisk bør bli bedre. På bakgrunn av dette er det uklart hva lederne ønsker å oppnå med retningslinjene og ordningene fordi, det er uklart hvordan den fremtidige

sikkerhetskulturen skal se ut. Det er ulike oppfatninger om hvordan den bør se ut, og om den i det hele tatt har forandre seg så mye fra i dag.

5.1.2 Ansattes forventninger til ledere

Ansattes forventninger til ledelse går i hovedsak ut på delegering av oppgaver og ansvar, i tillegg til ansvar for område og personale. Dette er i samsvar med ledere i PØ og BT sine forventninger til ledere, hvor en leders oppgave er å få ansatte til å gjøre det man ser på som hensiktsmessig.

I tillegg til å delegere arbeidsoppgaver og ansvar skal ledere være en *støttefunksjon for oss som produserer og holder hjulene i gang (Ansatt PØ)*. Støttefunksjon er i samsvar med betydningen av lederskap, som er rettet mot medarbeidere, som inkluderer støtte, motivere og sørge for velferd (Ledegård og Vabo 2010: 18). Som støttefunksjon blir en viktig oppgave for ledere å tilrettelegge. Tilrettelegging i denne betydningen kan sees i sammenheng med tilpasning av retningslinjer og ordninger, som er en parallell til management. Ansatte forventer dermed lederskap og management av sine ledere.

Ledere som skapere av sikkerhetskultur

Hva er forventningene til ledere i relasjon til styring av sikkerhetskultur? Av ledere i PØ og BT blir en leder sett på som ”*alfa og omega*” for sikkerhetskultur, hvor det viktigste en leder kan gjøre for sikkerhetskulturen er å være et godt forbilde og rollemodell. *Det er klart at hvis en leder blåser i alt som har med sikkerhet å gjøre, så vil det gjenspeiles hos gutta også (Leder PØ)*.

Forventningene til hvordan en leder kan skape og opprettholde en god sikkerhetskultur, bærer preg av lederskap ved at rollemodell og forbilde vektlegges. Siden rollemodell og forbilde vektlegges, vil direkte relasjon mellom ledere og ansatte være av betydning. Dette er analogt med Schein (1990: 197) som påpeker at det sentrale for en leder er målrettet rolleutforming, undervisning og veiledning, hvor lederens egen synlige adferd har stor betydning for formidlingen av antakelser og verdier til andre medlemmer.

Ledere i PØ og BT har forskjellige forventninger til ledelse og hvordan en leder kan skape sikkerhetskultur. Lederne har få, om ingen, forventninger til management av sikkerhet. Sikkerhetskultur skapes i samsvar med lederskapsidealet, ved å være rollemodell og forbilde

for ansatte. En mulig forklaring på dette kan være at arbeide og styring av sikkerhet er i stor grad overlatt til retningslinjer og ordninger som eksisterer uavhengig av ledere i PØ og BT. Ledere på lavere nivåer i PØ og BT føler det er vanskelig å påvirke gitte retningslinjer og ordninger. Dette blir uttrykt som å være noe som er tredd nedover hodene deres.

Fra alfa og omega til viktig

Ansatte og ledere i PØ og BT ser en leder som vesentlig for sikkerhetskultur. For ansatte er dog ikke en leder alfa og omega for sikkerhetskulturen, men viktig. Ansatte tilegner ikke rollemodell og forbilde samme betydning som ledere gjør, hva angår hvordan en leder kan utvikle sikkerhetskultur. Deres forventninger til ledere som skapere av sikkerhetskultur bærer preg av oppfølging og kontroll. Ansatte føler et behov for påtrykk fra ledere når det gjelder sikkerhet. De mener det er lettere å endre kulturen når det kommer den veien, samtidig som de kan trenge et dytt i riktig retning innimellom. *Til vanlig går vi og lever i vår egen verden, og vi trenger faktisk et lite spark ovenfra (Ansatt PØ).*

Ansatte forventer mer enn forbilde og rollemodell av sine ledere. De forventer noen som passer på slik at oppgaver blir utført på riktig og hensiktsmessig måte. Fra forventninger til ledere som delegerer oppgaver og ansvar, blir betydningen av oppfølging og påtrykk viktig når det kommer til forventninger ansatte har til sine ledere når det gjelder sikkerhet. Dette kan sees i sammenheng med hvordan ansatte forholder seg til sikkerhet på en ubevisst måte, og hvor det kan være behov for bevisstgjøring en gang i blant når mye går på vaner og rutiner.

5.1.3 Organisatoriske forhold sin effekt på autoritet

JBV kan på mange måter sies å ha en preget kultur. Dette begrunnes i ansatte og lederes bakgrunn som i hovedtrekk utgjør en homogen gruppe. Av de som ble intervjuet var alle menn i varierende alder. Noen hadde jobbet i JBV i over 50 år, andre kun et par måneder. Alle hadde teknisk faglig bakgrunn, samtidig hadde enkelte ledere begynte i JBV som ansatt i det operative ledd og jobbet seg oppover i systemet. Enkelte ledere og ansatte hadde i tillegg slekt som jobbet i JBV før.

I følge Karl H. Sivesind (1995) kan man finne forskjell mellom tyske og norske holdninger og oppfatninger til arbeid. *The Norwegians are more concerned about equality and the social aspects of work. They have a less distanced relationship to their superiors and more friends at*

the workplace, and the value secure work and friendly workmates more than high pay (Sivesind 1995). Dette understreker holdningen i JBV som preger mye av mentaliteten til ansatte og ledere, *vi har vel litt av denne klapp- på- skulderen mentaliteten (Leder BT)*. Den homogene gruppen av ledere og ansatte kan en anta er noe av forklaringen til den lave maktdistansen og kameratskapet mellom leder og ansatte i JBV.

Kameratskap kan påvirke den autoritære rollen. Autoritær i denne sammenheng er ikke å sammenlikne med McGregor (1968) sin teori X, hvor lederen på grunn av menneskets påståtte motvilje til å arbeide, må tvinge, styre, kontrollere og instruere folk for at de skal yte en rimelig innsats. Autoritet i denne sammenheng baseres på ansattes forventninger til ledere, hvor de forventer oppfølging og tilrettelegging, og at de blir passet på så de gjør det riktige.

Ansatte uttrykker behov for påtrykk og oppfølging, som måten en leder kan utvikle sikkerhetskultur. Ledere i PØ og BT mener måten dette kan skje på er ved å være rollemodell og forbilde for ansatte. Det eksisterer således forskjellige forventninger til hvordan en leder kan skape og utvikle sikkerhetskultur. I tillegg blir en leder sett på som alfa og omega for sikkerhetskulturen av lederne. For ansatte er lederen viktig. At en leder ikke er alfa og omega for ansatte i forbindelse med sikkerhetskultur, kan forklares med ansattes handlingsrom. Ansatte har selv en oppfatning av hva de kan bidra med for å skape og opprettholde sikkerhetskulturen.

5.1.4 Ansatte sitt handlingsrom

En leder er viktig, men ikke alfa og omega for ansatte. Dette er et uttrykk for ansattes forståelse av sitt eget handlingsrom, herunder i hvilken grad de selv kan påvirke sikkerhetskulturen. Med dette menes ikke at ansatte ikke følger gitte retningslinjer, men ansatte ser selv at de er tjent med å oppføre seg i henhold til retningslinjene. De ønsker verken å skade seg selv, eller utsette seg selv eller andre for fare. Alle er tjent med å unngå ulykker, og denne oppfatningen er med på å styre ansattes verdier, holdninger og oppfatninger. De ser selv konsekvensene av dårlige handlinger, og prøver derfor så langt det lar seg gjøre å unngå disse. På bakgrunn av dette er ikke ledere alfa og omega for ansatte i forbindelse med sikkerhetskultur.

Dette kan sees i sammenheng av McGregor (1968) hvor teori Y er preget av et optimistisk menneskesyn. Under gunstige forhold vil ikke gjennomsnittsmennesket bare akseptere ansvar,

det vil også oppsøke ansvar på lik linje som at det er naturlig å bli ledet (Fivelsdal, Bakka og Nordhaug 2004: 270). I forsøket på å mestre sine omgivelser utvikler nemlig en gruppe ferdigheter, teknologi og kunnskaper, som, hvis det er enighet om hvordan disse skal utnyttes, også vil inngå som en del av kulturen (Schein 1990: 47).

Å bruke hodet

For min del så blir det nærmest en vane og tenke gjennom det du skal gjøre. Hvis man skal stå på en maskin, tenke over at det er 16 000 volt over hodet.

(Ansatt BT)

Selv om retningslinjer og ordninger legger et grunnlag for sikker adferd, hevder ansatte at det viktigste for sikkerheten er å bruke hodet og forutse hva som kan gå galt. Ansattes egen oppfatning og tolkning av situasjoner blir til syvende og sist avgjørende for hvordan sikkerheten blir ivaretatt. I forlenges med dette kan det stilles spørsmål om det i det hele tatt er mulig med retningslinjer som dekker alle scenarioer. Det er viktig at ansatte selv kan vurdere situasjoner og tilpasse seg dem om det skulle være behov for det.

Jeg har jo som vane i det jeg krysser sporet her for eksempel så vet jeg at det står ingen lokomotiv på sporet inne i hallen, så det er faktisk helt umulig at det kan komme et tog, men allikevel ser jeg meg tilbake, bare fordi jeg har det som vane. Den vanen har jeg egentlig laget selv (Ansatt BT).

Dette er analogt med eksempelet om å krysse veien, hvor forskjellen ligger i hvor nøye hver enkelt ser seg om. Her vil det være individuelle forskjeller. Dette vil resultere i at noen tar mer sjanser enn andre. Noen vil tenke at de rekker å krysse før bilen kommer, andre venter fordi de er i tvil om de vil rekke det. På bakgrunn av dette bærer handlingsrommet til ansatte preg av selvstendighet, når det viktigste er å bruke sitt eget hodet og forutse hva som kan gå galt. Samtidig kan man anta at måten ansatte har lært å bruke hodet, også er et resultat av retningslinjer og opplæring.

Stressfaktoren er kanskje mest utfordrende, at du skal klare å holde hodet kaldt når det koker rundt deg. Når folk fra fjern og nær spør om du er ferdig snart, er du ferdig snart? Når du bruker mer tid i telefonen til å svare. For det hender det faktisk når det er virkelig ille (Ansatt PØ).

Av samtlige ansatte blir stressfaktoren påpekt som en utfordring når det gjelder sikkerhet. Dette underbygger antagelsen om at ansatte forholder seg til ordningene så langt det lar seg gjøre. Stress og ytre krav kan være en medvirkende årsak til at ansatte tar større sjanser enn vanlig. Samtidig er det ikke vanlig å ta snarveier i arbeidet, på tross av stress eller andre faktorer i PØ og BT. Stress blir sett på som en faktor som gjør at man ”mister hodet”, og ikke er like bevisst det som gjøres og potensielle farer kan bli oversett fordi ansatte skal handle raskt. Derimot blir det påpekt at det ikke tas bevisste snarveier for å spare tid.

5.2 Retningslinjer og ordninger

Selv om retningslinjer og ordninger er måten PØ og BT jobber med sikkerheten, kan sikkerhet også implementeres gjennom disse. Mekanismen skiller seg ut fra ledelse og management, fordi den eksisterer uavhengig av menneskelig relasjoner. Samtidig vil retningslinjer og ordninger være skapt av mennesker, noe som gjør at det ikke kan sidestilles helt fra menneskelig påvirkning. Retningslinjer og ordninger symboliserer budskap, og i den grad budskapet tydelig symboliseres og skaper betydning, vil sikkerhet kunne implementeres gjennom retningslinjer og ordninger.

Gjennom retningslinjer og ordninger vil det derfor være mulig å implementere sikkerhet, som vil bidra til å redusere risiko. I tillegg til å redusere risiko, symboliserer retningslinjer og ordninger budskap til ledere. *Systemer og prosedyrer kan formalisere det lederen er opptatt av, og forsterker på den måten budskapet om at lederen virkelig bryr seg om ting* (Schein 1990: 204).

Det eksisterer forventninger til styring av sikkerhet gjennom retningslinjer og ordninger av ledere i PØ og BT. Dette er med på å tydeliggjøre ledelsen sitt budskap (Schein 1990: 204). Ansatte i PØ og BT bekrefter at det har skjedd noe med sikkerheten de siste årene. Ved siden av økt fokus på samlinger og mer kurs, merker ansatte økt fokus på Synergi og sikkerjobbanalyse, i tillegg til flere rene sikkerhetssamlinger. Det økte fokuset på Synergi har ført til at ordningen brukes mer, og at det blir rapportert inn flere hendelser. Ansatte påpeker også at det har vært et økt bruk av sikkerjobbanalyse. Sikkerhet har i tillegg blitt oftere tema på samlinger.

Jeg har et inntrykk av at det har blitt mer fokus på det. Det er oftere tema kan du si.

- *Det er oftere tema, men hvordan jobbes det med sikkerheten i JBV?*

Det jobbes jo med sikkerhet i den forstand at det er tema på samlinger(Ansatt BT).

Dette viser at ordningene som brukes til å jobbe med sikkerheten i JBV, også er der hvor ledere og ansatte merker det har skjedd et økt trykk og fokus fra ledelsen. Det økte fokuset er en av grunnene til at sikkerheten har blitt bedre. Med andre ord har arbeidet med ordningene gitt resultater.

Schein (2010) hevder at en av reglers viktigste funksjon er å gjøre livet forutsigbart og redusere tvetydighet i organisasjoner. Hierarkiet i organisasjoner kan sees som en styringskjede, med dobbeltroller i alle ledd. Når A påtar seg en oppgave, er vedkommende agent. Hvis vedkommende leder andre når oppgaven skal utføres er vedkommende prinsippal. Når det er vanskelig å styre agenten kan det være mange årsaker som ligger til grunn for dette (Fivelsdal, Bakka og Nordhaug 2004: 278). Oppgaven til prinsippalen blir å utvikle effektive styringsinstrumenter som kan forhindre, redusere eller avsløre opportunistisk adferd. Organisasjoner må kunne utforme rutiner som ivaretar sikkerhets- og pålitelighetsbehovet, samtidig som at de må kunne overvåke at rutinene blir fulgt (Greve 1995: 177). Å identifisere og håndtere brudd og avvik blir en måte å håndtere kulturen på.

Hovedsikringsvakt

Et sentralt aspekt i PØ er kravet om hovedsikringsvakt. Dette er personer med pålagt ansvar for andres og egen sikkerhet på anleggsområder. På denne måten blir hovedsikringsvakt en direkte kontrollinstitusjon hva angår sikkerhet. Vedkommende skal til en hver tid ha oversikt over gjeldende retningslinjer, og sørge for at disse etterleves på arbeidssstedet. Vaktene har imidlertid, på lik linje med ansatte, også forskjellige oppfatninger om hvordan oppgaver skal utføres og hvordan retningslinjer skal etterleves.

Noen prøver kanskje å få ting til å gå. Gjerne ta en telefon, ser at det er mulighet til å få til ting. Mens andre er mer sånn, nei, sånn skal det være, ferdig med det. Noen gutter stopper trafikken, de gjør ikke noe mer før de får noe skriftlig, mens andre kan snakke med faglig leder og si at det er greit muntlig (Ansatt PØ).

Det er naturlig å legge til grunn at mye av kontrollen, når det gjelder sikkerhet, er overlatt til hovedsikringsvakt i PØ. Hovedsikringsvakten påpekes av ansatte i BT som en av grunnene til

at ansatte i PØ har mer kontroll rundt seg. I tillegg blir hovedsikringsvakten sett på som en person med oversikt over gjeldende retningslinjer, noe som fører til at ansatte blir klar over hvilke retningslinjer som er gjeldende. Hovedsikringsvakt får først betydning for ansatte i BT når de jobber sammen med PØ, eller på andre lokaliseringssteder ute i sporet hvor det er påkrevd. Ansatte i BT har ikke denne kontrollfunksjonen på verksteder og andre småjobber, som utgjør en stor del av det faktiske arbeidet i BT.

5.3 Sosialiseringprosesser

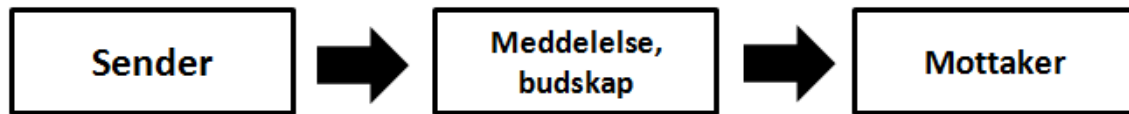
Sosialisering er en prosess der individer læres opp til å bli fungerende medlemmer i en gruppe. Sosialisering innebærer at individer tilegner seg en kultur som omfatter elementer som normer og verdier. Dette skal bidra til å gi kunnskap, ferdighet og mening som er nødvendig for å kunne delta som fullverdige og aksepterte medlemmer i en gruppe (Schieffloe 2009: 264).

Det er vanlig å gjøre et skille mellom primærsosialisering og sekundærsosialisering. Primærsosialiseringen skjer først og fremst gjennom oppdragelsen, og er den første sosialiseringen et menneske gjennomgår i barndommen. Den består i å føre nye verdensborgere inn i generelle samfunnsroller, slik at de blir fullverdige medlemmer av samfunnet.

Sekundærsosialisering er en senere prosess, som fører samfunnsmedlemmene inn i de spesifikke rollene de vil få i sekundærgrupper. Denne sekundærsosialiseringen kan foregå resten av livet etter hvert som vi går inn i nye grupper, organisasjoner eller yrker, og påtar oss nye roller (Bang 2011: 104). Sosialiseringprosessen kan sees i sammenheng med den ubevisste måten ansatte forholder seg til sikkerhet, hvor sikkerhet blir implementert i hvordan ansatte lærer å utføre arbeidet på, og hvor dette til slutt utgjør virkelighetsoppfatningen.

Sosialisering og kommunikasjon

Figur 6: Kommunikasjonsmodell



(Fivelsdal, Bakka og Nordhaug 2004:45)

Sosialisering krever kommunikasjon. På denne måten blir kommunikasjon knyttet opp mot sosialiseringsprosesser. Modellen viser en prosess der et budskap flyttes fra sender A til mottaker B, hvor A formulerer en melding, meldingen overføres til mottaker B, som registrerer den. Meldingen kan bringes frem til mottaker ved hjelp av ulike kanaler. Modellen viser en prosess som kalles enveiskommunikasjon, som er svært utbredt i store organisasjoner. Problemet med enveiskommunikasjon er at avsenderen ikke kan være sikker på at budskapet når frem og blir oppfattet etter hensikten (Fivelsdal, Bakka og Nordhaug 2004: 46).

Jeg har valgt å se på tre sosialiseringsprosesser i JBV, hvor JBV, ledere og ansatte kan sees på som sosialiseringsagenter med hver sin effekt på sosialiseringsprosessen.

JBV som sosialiseringsagent

JBV som sosialiseringsagent kommet til uttrykk ved kurs og samlinger hvor nye ansatte må delta. Dette er en arena hvor JBV fremstår som en enhetlig organisasjon, og hvor verdier og retningslinjer for adferd kommer til uttrykk. I store organisasjoner med hierarki kan det være problematisk når budskap formidles gjennom flere ledd, hvor det er sjanse for at budskapet forandres underveis. Gjennom felles kurs og samlinger sikrer JBV at budskapet blir det samme, når nyansatte går gjennom den samme opplæringen som øvrige ansatte.

5.3.1 Organisatoriske forhold sin effekt på sosialiseringprosesser

Hyppig og nær kontakt mellom en gruppe mennesker er grunnleggende for dannelsen av kultur, fordi mennesker har en tendens til å utvikle felles følelser og forståelsesmåter når de er mye sammen. En av årsakene til at organisatoriske forhold er viktige for de kulturelle forestillingene er at arbeidssituasjonen påvirker mønstre for samspill.

Fysisk nærhet og behovet for samarbeid mellom ansatte og ledere som er innblandet i en arbeidsprosess er avgjørende for felles arbeidserfaring (Alvesson 2002: 213). Derfor vil måten arbeidet organiseres på, rapporteringsveier og den fysiske plasseringen av mennesker på en arbeidsplass være av betydning for hva slags kultur som utvikles (Bang 2011: 28). Dette virker inn på sosialiseringprosessene.

Det er organisatoriske forskjeller i PØ og BT som kan forklares i deres ulike arbeidssituasjoner. Dette har betydning for sosialiseringprosessene leder- ansatt og ansatt – ansatt. Hvordan påvirker de organisatoriske forholdene i PØ og BT sosialiseringprosesser i de to enhetene?

Organisatoriske forhold i Produksjon Øst

I PØ bærer arbeidet til ansatte preg av teamarbeid. Ofte kommer nye team sammen og utfører vedlikehold av skinner på ulike steder. At ansatte jobber i forskjellige grupper, med forskjellige kollegaer til enhver tid, øker behovet for tydelige retningslinjer og ordninger for å sikre samordning og koordinering av oppgaver.

I PØ er det i tillegg til flere ansatte, større avstand mellom ansatte og nærmeste leder, enn det som er tilfellet i BT. Nærmeste leder for ansatte i PØ er anleggsleder. Ved spørsmål om hvem ansatte anså som leder ble det imidlertid referert til jernbanedirektøren og staben på toppen av hierarkiet i JBV. Ved samme spørsmål til lederne i PØ, som kan sees på som mellomledere i denne sammenheng, definerte de seg selv som nærmeste leder.

Det er mange mellomledere i PØ, og at det kan være vanskelig for ansatte å holde oversikten over hvem som er hvem til en hver tid. Dette kan forklare hvorfor ansatte refererte til øverste leder i JBV som en tydelig leder. Samtidig er dette et uttrykk for distanse mellom ansatt og nærmeste leder.

I store bedrifter kan ledere ha vanskeligheter med å identifisere seg med det som kommer til uttrykk i arbeidsgrupper og avdelinger på lavere nivåer. Fra tid til annen kan allikevel lederne få innflytelse på tvers av forskjellige sosiale rammer, selv om det ikke finnes noe daglig samspill med underordnede. Ordentlig kommunikasjon fra ledere kan bidra til en slik innflytelse (Alvesson 2002: 214). Dette bekreftes av ansatte, som hevder budskapet fra jernbanedirektøren er tydelig og klart, men at tvetydighet først og fremst oppstår i mellomleddene. Dette er et vanlig problem ved enveiskommunikasjon i hierarkiske organisasjoner. Når budskapet formidles gjennom flere ledd er det stor risiko for at budskapet forandres underveis (Fivelsdal, Bakka og Nordhaug 2004: 46).

Sosialiseringsprosesser i Produksjon Øst

Kurs og samlinger blir i PØ ansett som viktig for opplæring av nyansatte. Gjennom kurs og samlinger skjer det en form for sosialisering. I tillegg uttrykker ansatte at de selv oppfatter seg som sosialiseringsagenter for nyansatte. På bakgrunn av dette ser de betydningen av å opptre riktig og korrekt, som betegnes som rollemodell og forbilde.

Grunnen til at ansatte ser på seg selv som sosialiseringsagenter kan ha sin forklaring i størrelsen og avstanden mellom ledere og ansatte i PØ. Avstanden og manglende synlighet fra nærmeste leder gjør ansatte viktige i sosialiseringsprosessen. Ledere på dette nivået gir uttrykk for at de er lite ute blant ansatte, i tillegg til at hver leder har flere under seg enn det eksempelvis verkstedslederne i BT har. Sosialiseringprosessen som skjer mellom leder-ansatt får med dette mindre effekt i PØ. Dette kan forklare hvorfor ansatte selv føler et ansvar for opplæring av nyansatte, i tillegg til det som skjer gjennom kurs og samlinger. Dette øker behovet ytterligere for at ansatte oppfører seg korrekt og følger regelverket, fordi ansvaret for sosialiseringprosessen blir overlatt til ansatte i større grad.

Det skjer i tillegg en form for påvirkning fra nyansatte. Nye ansatte har ferskere kunnskap og kan være mer oppdatert på retningslinjer, samt måter å utføre arbeidet på. Slik påvirker nyansatte ansatte som har jobbet i PØ lenger, hvor vaner og rutiner har blitt en betydelig del av arbeidet.

Nå har vi vært her så lenge i denne bedriften, så det er jo mye rutiner det går på. Det går litt på det du er vant til. Så blir det de som er ferske, de nyutdannede, de vil komme med innputt, de er mer oppdatert på nye ting, så det er jo positivt for jernbanen (Ansatt PØ).

Organisatoriske forhold i Bane Transport

Nærhet mellom ledere og ansatte kommer tydelig til uttrykk i BT. Dette har sin forklaring i måten BT jobber på, og hvordan arbeidssituasjonen påvirker mønstrene for samspill. BT har totalt 7 verksteder rundt om i Norge. På verkstedene jobber det i gjennomsnitt 2-4 stykker fast, hvor verkstedsleder er en av dem. Ytterligere jobber enkelte mye alene på verkstedene til tider, noe som minker den gjensidige kontrollen ansatte imellom.

Fordi det er et behov for samarbeid vil det utvikles kameratskap og lav maktdistanse på verkstedene. Den direkte relasjonen mellom lederen og ansatte, samt lederens adferd, blir med dette sentralt på det operative nivået. På dette nivået er virkemidlene til lederskap og styring i større grad knyttet til direkte relasjoner, slik som kommunikasjon, teamarbeid, deltakelse og myndiggjøring av ansatte (Ladegård og Vabo 2010: 24).

Både ansatte og leder i BT har et sterkt samhold, med klar grense mellom BT og resten av JBV. Dette kommer til uttrykk ved at ingen referer til jernbanedirektøren som leder, men til verkstedsleder og ledere innenfor BT. Dette i motsetning til i PØ, hvor det refereres til jernbanedirektøren som leder.

Sosialiseringsprosesser i Bane Transport

Sosialiseringsprosessen i BT kan på mange måter sammenliknes med PØ, hvor kurs og samlinger blir sentrale kunnskapsarenaer. Samtidig er BT en mindre enhet enn PØ, og ledere blir tydeligere i sosialiseringsprosessen. Ledere kan i høyere grad enn i PØ, på grunn av mer synlighet, være et virkemiddel for styring av sikkerhetskultur. Dette fordi det er en daglig og direkte relasjon mellom ansatt og nærmeste, ved siden av en enklere styringsstruktur i forhold til avdelinger, ledere og ansatte.

Verkstedene har få ansatte, og verkstedslederen får en synlig rolle for nyansatte. Sosialiseringsprosessen som skjer mellom ansatte i PØ, er i større grad vektlagt verkstedsledere i BT, og som en følge av dette blir betydningen av ansatte som sosialiseringsagenter mindre. Dette betyr at det stilles høyere krav til ledere i BT med tanke på rollemodell og forbilde, oppfølging og tilrettelegging. Hvordan ting gjøres i den daglige relasjonen, hvordan betydningen av retningslinjene og ordningene blir uttrykt, må kommuniseres og videreformidles i den direkte relasjonen mellom ledere og ansatte i BT.

Samtidig kan den nære relasjonen mellom ansatt og leder ha betydning for autoritet. Et sentralt element i lederskapsbegrepet er at lederen som person må ha legitim autoritet, slik at medarbeidere og kollegaer aksepterer å la seg påvirke. Denne autoriteten kan være sterkt knyttet til lederen som person, som følge av lederens posisjon (Ledegård og Vabo 2010: 18). Utviklingen av kameratskap kan begrense det autoritære i en leders rolle. En leder kan bevege mennesker gjennom sin evne til å motivere, skape interesse og engasjement, men må ha autoritet.

5.4 Oppsummering

Ledere og ansatte i PØ og BT merker at sikkerheten har blitt bedre i JBV, sammenliknet med hva den var for noen år siden. Dette merkes ved at holdninger har endret seg. Økt fokus på sikkerhet, økt påtrykk fra ledere, samtidig mer fokus på Synergi og sikkerjobbanalyse, og det at sikkerhet oftere er tema på samlinger blir lagt til grunn for endringen. Denne effekten spiller inn på sosialiseringsprosessene som vil virke forsterkende på utviklingen. *Jeg har jo hoppet ut og inn av spor på jobb uten å ha sagt ifra til togleder og sånt noe, men det hadde vært utenkelig i dag (Ansatt PØ).* Mekanismene har hatt effekt på utviklingen av sikkerheten i PØ og BT. Sett i lys av mekanismene for implementering av sikkerhet, hvordan kan sikkerhetskultur styres gjennom disse?

6 Hvordan kan sikkerhetskultur styres?

Det blir av ansatte i JBV hevdet at det har skjedd noe med sikkerheten de siste årene. Dette begrunnes med økt påtrykk fra ledelsen og økt fokus på retningslinjer og ordninger. Ansatte hevder det snakkes mer om sikkerhet, det er mer oppfølging, og det stilles strengere krav til etterlevelse av retningslinjer og ordninger. Dette er i samsvar med den funksjonelle tilnærmingen til organisasjonskultur, hvor organisasjonskultur kan sees på som et styringsverktøy med den funksjon å tjene som en støtte til ledelsens ideologier, målsettinger og strategier. Som et resultat av organisasjoners aktiviteter vil det administrative nivået arbeide med retningslinjer og ordninger som er hensiktsmessig for driften.

Ledelse i organisasjoner arbeider ofte ut ifra et integrerende perspektiv, hvor retningslinjer og ordninger blir iverksatt med hensikt å skape en ønsket sikkerhetskultur. På bakgrunn av dette vil de fleste organisasjoner, som opererer med risiko, arbeide ut ifra at det er mulig å styre sikkerhet. Dette er i samsvar med HRO. Følgelig vil det være nødvendig å forme ansattes holdninger og oppfatninger relatert til retningslinjer og ordninger, for på den måten sikre etterlevelse.

Ved å fremstille den fortolkende og funksjonelle tilnærmingen som to ytterpunkter, fra det spontane til det planlagte, kan det mellom tilnærmingene se ut til å eksistere et spenningsforhold. I den grad kulturen oppstår mer eller mindre spontant, vil reaksjonene til gruppe-medlemmene vanskeligere kunne styres. Handlingene til ansatte bærer preg av skjønnsutøvelse, ved at ansatte selv vurderer og håndterer situasjonen på sin måte, noe som er en akseptert måte å forholde seg til ulike situasjoner på. Dette bekrefter NAT sitt argument, som hevder det ikke er mulig med retningslinjer for alle typer scenarioer. Dette kommer til uttrykk blant ansatte som hevder at retningslinjer ikke er tilpasset situasjoner, som fører til at retningslinjer blir tilpasset situasjoner.

Ansatte er bevisste hensiktene med ordningene Synergi og sikkerjobbanalyse. Samtidig har disse ordningene ikke samme betydningen for ansatte som de har for lederne. Dette fører til at ikke alt blir meldt inn til Synergi, og sikkerjobbanalyse blir ikke alltid gjennomført. Selv om sikkerjobbanalyse gjennomføres enkelte ganger, eksisterer det en oppfatning blant ansatte om at analysen ikke er avgjørende for ansattes egen sikkerhet. Det viktigste er å bruke hodet.

En kulturs styrke kan beskrives langs to dimensjoner: den sosiologiske - og psykologiske gjennomtrengingen (Bang 2011: 110). Den sosiologiske gjennomtrengningen omhandler hvor mange i organisasjonen som deler kulturen. Er det mulig å finne én kultur som deles av hele organisasjonen? Jo flere i organisasjonen som deler normene, verdiene og virkelighetsoppfatningene, desto sterkere og mer gjennomtrengende virker disse på medlemmenes adferd. Samtidig virker organisasjonens størrelse inn på muligheten for én felles kultur for hele organisasjonen, jo større organisasjon, jo vanskeligere vil det være.

Den psykologiske gjennomtrengningen refererer til i hvilken grad medlemmene fortolker kulturen på samme måte, eller hvor dypt meningsinnholdet i kulturen er delt blant medlemmene. Om alle ansatte i JBV vet at «sikkerhet» er den viktigste verdien når det gjelder utformingen av organisasjonens aktiviteter, i hvilken grad vil dette påvirke ansatte til aldri å lempe på kravet om sikkerhet? Ansatte forholder seg til retningslinjer og ordninger i den grad de ser betydningen av det. Retningslinjer og ordninger må således ha betydning for sikkerheten.

Nå er det jo sånn at når vi skal ut i felten så er det hjelmpåbud. Og bare egentlig når du går inn den døren der borte. Det hjelmpåbudet er vel egentlig ment når du er ute i felten, for at du skal få noe i hue og sånne ting. Må innrømme at vi har jo ikke det inne på verkstedet (Ansatt BT).

Det vil være behov for skjønnsutøvelse av gitte retningslinjer. Det vil ikke være mulig med retningslinjer tilpasset alle situasjoner, i tillegg til at uforutsette hendelser dukker opp, noe som er i samsvar med NAT. Dette fører til at ansatte selv må vurdere enkelte situasjoner opp mot retningslinjene. I JBV er det akseptert å tilpasse regelverket til situasjonen istedenfor å tilpasse situasjonen etter regelverket. Dette viser at ansatte utøver skjønn i forhold til gitte retningslinjer. For at styring skal være mulig, må organisasjoner søke etter balanse mellom graden av styring og optimal skjønnsutøvelse.

Optimal skjønnsutøvelse

I hvilken grad og hvordan retningslinjer og ordninger etterleves av ansatte i JBV kommer til uttrykk ved:

1. Ansatte er ikke bevisst retningslinjer og bruken av ordninger, og derav etterlever ikke kravene
2. Ansatte er bevisst retningslinjer og ordninger, men velger å ikke etterleve kravene
3. Ansatte er bevisst retningslinjer og ordninger, men tilpasser kravene til situasjonen
4. Ansatte er bevisst retningslinjer og ordninger, og velger å etterleve kravene
5. Ansatte er ikke bevisst retningslinjer og ordninger fordi vaner og rutiner har gjort etterlevelse naturlig

Det er viktig å påpeke at de fleste retningslinjer og ordninger blir etterlevd i JBV. Dette gjør 4, ansatte velger å etterleve kravene, og 5, vaner og rutiner har gjort etterlevelse naturlig, det som i hovedsak styrer ansattes handlinger. Forskjellen mellom de to er i hvilken grad ansatte bevisst forholder seg til retningslinjer og ordningen. 5, vaner og rutiner har gjort etterlevelse naturlig, vil være et resultat av 4, ansatte velger å etterleve kravene, over tid.

Det vil være situasjoner hvor retningslinjer og ordninger ikke leves opp til. Dette gjør seg gjeldende i 1, 2 og 3 av hvordan ansatte etterlever retningslinjer og ordninger: ansatte er ikke bevisst retningslinjer og bruken av ordninger, og etterlever ikke, ansatte er bevisst retningslinjer og ordninger, men velger å ikke etterleve kravene og når ansatte er bevisst retningslinjer og ordninger, men tilpasser kravene til situasjonen. I disse situasjonene vil graden av tilrettelegging og betydning gitte retningslinjer og ordninger har for den enkelte påvirke etterlevelsen. Dette resulterer i skjønnsutøvelse, fordi ansatte, som et resultat av deres virkelighetsoppfatninger, vektlegger ulik betydning gitte retningslinjer og ordninger.

Optimal skjønnsutøvelse kan skapes gjennom mekanismene for implementering av sikkerhet: management og lederskap, retningslinjer og ordninger, og sosialiseringsprosesser. Gjennom mekanismene vil også sikkerhetskultur kunne styres, i den grad de virker optimalt. Om de virker optimalt er ikke et spørsmål om styrken eller hvor mye de brukes, men i hvilken grad betydning for sikkerhet skapes gjennom dem. På bakgrunn av skjønnsutøvelsen, hvordan kan organisasjoner tilrettelegge for optimal skjønnsutøvelse?

6.1 Management og lederskap

I følge Cooper (2001) vil betydningen av en leders arbeid med sikkerhet ha signifikant effekt på hvordan ansatte i organisasjonen forholder seg til sikkerhet. Dette kan sees i sammenheng med ansatte sine forventninger til ledere i JBV, hvor oppfølging og påtrykk fra ledere blir sett på som virkningsfullt. Lederskap og management som to ytterpunkter, vil begge være virkemidler for styring av sikkerhetskultur, samt tilrettelegging for optimal skjønnsutøvelse. *Risikoen er at han som skal etterleve det ikke klarer det fordi han ikke klarer å forstå det eller at det ikke er praktisk gjennomførbart (Leder BT).*

Management kan relateres til styring av sikkerhetskultur. Ved hjelp av retningslinjer og ordninger skal en organisasjon nå sine mål. Ved utøvelse av management er det viktig at de retningslinjer og ordninger som skapes er klare og tydelige. Det skal ikke være behov for å tolke retningslinjene, de skal være tilpasset brukergruppen. Retningslinjene skal også være oversiktlige. Det skal være lett å finne frem til de retningslinjene man søker når det er tvil. Sist men ikke minst må retningslinjer og ordninger være håndterbare for brukergruppen. De må være mulige å gjennomføre i praksis. På denne måten vil management bli et virkemiddel for etterlevelse av retningslinjer og ordninger.

Lederskap er tidligere definert som når en leder bruker seg selv som person til å bevege andre i ønsket retning (Ledegård og Vabo 2010: 18). Av denne grunn vil en sentral oppgave ved lederskap være å skape troverdighet til de retningslinjer og ordninger som skal legge føringer for sikkerhet. Dette kan gjøres ved å demonstrere betydningen av retningslinjer og ordninger, og vise at man tar disse på alvor selv. For å overbevise andre, må man være overbevist selv. I hvilken grad en leder klarer å overbevise vil være varierende. Dette har sammenheng med måten et budskap formidles på. *Regler og instruksjoner er jo mange retningslinjer. Det er besluttet, så da må vi være tro. Leder PØ.*

Det må vises entusiasme av ledere for å skape troverdighet. Dette kan sammenliknes med det som defineres som karismatisk ledelse. Karismatisk ledelse kan skape effekt. Det sentrale er at den begeistring folk opplever for lederen, smitter over i selve arbeidet og kan gi økt motivasjon, tilfredshet og ytelse som resultat (Kaufmann og Kaufmann 2009: 349). En motsetning til karismatisk ledelse kan være ledere som kun sender ut e-post til sine ansatte om endringer i retningslinjer, hvor lederens innflytelse som regel er lav. For at retningslinjer skal

få betydning hos brukergruppen kreves overbevisning gjennom troverdighet og alvor. Dette kan gjøres via kontroll og oppfølging.

Ledere i daglig relasjon med ansatte kan skape troverdighet og vise at retningslinjene blir tatt på alvor. I PØ vil den daglige relasjonen mellom leder og ansatt være begrenset. Dette er en utfordring med tanke på hvordan lederskap kan utøves. For ledere som ikke har daglig kontakt med ansatte, vil det være av betydning å vise at man bryr seg. Dette kan gjøres gjennom representasjon og oppfølging. Representasjon kan sees som en motsetning til relasjon med ansatte. Istedenfor en naturlig daglig relasjon, må ledere oppsøke relasjonen. De må jobbe aktivt for den siden den ikke er der naturlig. Ved representasjon gjør en leder seg synlig og åpner opp for dialog. Samtidig viser lederen at vedkommende bryr seg ved å oppsøke ansatte selv. Dette gjør det mulig for ledere, som ikke har daglig relasjon med ansatte, å utøve kontroll og oppfølging, som kan skape betydning for ansatte. Slik tilstedeværelse symboliserer at retningslinjer blir tatt på alvor og at lederen bryr seg om hva som skjer. Ansatte trenger å bli sett, og vite at det er noen som passer på.

I JBV vektlegger ansatte forbilde og rollemodell mindre betydning enn det ledere gjør. Ledere i JBV mener det er viktig å ikke gå på akkord med sikkerheten og være tro mot retningslinjer og ordninger, som igjen vil være å gjøre ting riktig. Dette er å være et godt forbilde og rollemodell i følge ledere. For ansatte er det av betydning at ledere gjør de riktige tingene, slik som oppfølging og tilrettelegging.

Vi skal være et godt forbilde, hvis ikke vi er et godt forbilde og går på akkord med sikkerheten da er fanden løs (Leder PØ). Forbilde og rollemodell er begreper som blir tatt for gitt. Hvis ledere skal være et godt forbilde, er det noe som kan gjøre dette vanskelig? Ansatte utøver skjønn i forbindelse med retningslinjer og ordninger. I hvilken grad vil det være mulig å være forbilde for optimal skjønnsutøvelse?

Like mye som det vil være ulike oppfatninger blant ledere av hva det innebærer å være et godt forbilde, vil det være tilsvarende ulik oppfattelse blant ansatte. Selv om ledere handler ut ifra de beste intensjoner om å være et godt forbilde, kan dette virke mot sin hensikt, dersom handlemåten ikke samsvarer med ansattes forventninger til ledere som forbilde og rollemodell. Til syvende og sist vil det være ansatte som vurderer om en leder er et godt forbilde eller rollemodell.

6.2 Retningslinjer og ordninger

Retningslinjer kan sees på som et verktøy for styring av sikkerhet, og blir med det knyttet til management. Gjennom retningslinjer og ordninger skal organisasjoner opprettholde et ønsket sikkerhetsnivå, noe som er utgangspunktet for HRO. *Regler og instruksjoner har veldig mye betydning for mitt ansvarsområde, fordi veldig mye av hva disse kara driver med er nedfelt i styringssystemer og instruksjoner (Leder PØ).*

På bakgrunn av dette vil en naturlig oppfatning være at jo flere retningslinjer og ordninger, desto mer styring av sikkerhet. I tillegg blir en god sikkerhetskultur i JBV hevdet å være avhengig av etterlevelse av gitte retningslinjer. Selv et omfattende regelverk er ikke ensbetydende med god sikkerhetskultur. Dette kan forklares med jo flere retningslinjer som skal etterleves, desto dårligere blir etterlevelsen. Dette skjer fordi brukergruppen infiltreres og får for mye å forholde seg til. Dette resulterer i at det blir mer tilfeldigheter hva som etterleves, og derav mindre kontroll. Jo mer som sendes ut, jo mer mister det som sendes ut sin betydning. En regel blir en av mange andre, hvor brukergruppen til slutt mister oversikt.

Er alle retningslinjer like viktige? For mange retningslinjer gjør det vanskelig å skille de kritiske fra de allmenne, som fører til at alle retningslinjer blir sett på som det samme, med den konsekvens det måtte ha for etterlevelsen. Retningslinjer på retningslinjer får med det en uintendert konsekvens. Istedenfor mer kontroll, reduserer det etterlevelsen. Dette fører til individuelle forskjeller med tanke på hvilke retningslinjer som virker styrende for hver enkelt.

På bakgrunn av dette kan man stille spørsmålet hva det optimale sett med regler vil være? Det kan altså ikke være for mange regler. Dette går tilbake til hvordan management kan jobbe med retningslinjer. Retningslinjene må være klare og tydelige, oversiktlige og håndterbare. Når det blir for mange retningslinjer vil ikke alle bli like klare og tydelige oppfattet, og det vil heller ikke være oversiktlig. Håndteringen av retningslinjer må skje i kraft av skjønnsutøvelse, hvor de må være fornuftige og mulige å etterleve av brukergruppen. *Det virker som at noen ganger så er det amerikanisert. Ting skrives så dumt at det nesten ikke er til å tro, og så lar det seg ikke helt gjennomføre i praksis (Ansatt PØ).*

I hvilken grad retningslinjer kan være tilpasset situasjoner blir et spørsmål om hvor generelle eller konkrete de bør være. Retningslinjer som er for konkrete blir av ansatt i JBV hevdet å være for dårlig tilpasset deres hverdag og arbeidspraksis. Samtidig åpner generelle

retningslinjer opp for tolkning, hvor etterlevelse blir et spørsmål om individuell vurdering. Hvordan ansatte handler når regler er tvetydige vil være et resultat av de verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som preger den enkelte ansatt. *Vi får jo veldig mye ovenfra og ned. Noe av det syns vi vel kanskje er på grensen til tåpelig, men vi prøver å følge det i den grad det går (Ansatt PØ).*

Omfattende regelverk er ikke ensbetydende med styring og kontroll. Det samme gjelder ordninger. Ordning på ordning er ikke ensbetydende med en styrket sikkerhetskultur. For at en ordning skal ha effekt for sikkerhetskulturen, må brukergruppen se betydningen av ordningene, ikke bare hensikten, av hvorfor ordningene skal brukes. I JBV gjelder dette Synergi og sikkerjobbanalyse.

Synergi

Synergi er en ordning for læring, som ved optimalt bruk vil ha nytte både for ansatte og ledere. Hensikten er læring av uønskede hendelser, slik at disse ikke gjentar seg. I hvilken grad er egentlig ordningen tilpasset brukergruppen, de som skal melde inn? For ledere er Synergi et verktøy som skal gi oversikt over uønskede hendelser. På denne måten kan ledere med manglende relasjon til ansatte følge med på hva som skjer ute i det operative ledd. Ansatte er klar over hensikten med ordningen, at læring av andres feil skal hindre at en selv gjør det samme. Hvordan fungerer dette egentlig i praksis?

Alle uønskede hendelser blir ikke meldt inn av ansatte, selv om det kunne vært nyttig for kollegaer å lære av hendelsen. Når hendelsen først har inntruffet kan man anta at vedkommende selv har lært, og at det ikke skal gjøres igjen. I tillegg til dette, blir det hevdet at tilbakemeldinger på Synergi, selve læringseffekten, stopper opp hos ledere. På bakgrunn av dette skjer læring kun for vedkommende som var involvert i den uønskede hendelsen, og de som mottar innmeldingen. Spørsmålet blir hvor mye vedkommende skal ofre av tid og arbeid for å melde inn til Synergi når hensikten med ordningen ikke er formålstjenlig for den ansatte selv. Ansattes usikkerhet til effekten av ordningen gjør at ikke alt blir meldt inn av hendelser som skulle ha vært meldt inn.

På ledelsesnivå er det derimot større tiltro til ordningen. Dette er imidlertid et resultat av de hendelser som faktisk blir meldt inn, ikke de hendelser som ledere ikke vet at ikke blir meldt inn. Samtidig som ledere leser av statistikk, og selv ser hva som skjer ute i det operative ledd,

blir det av betydning i hvilken grad de klarer å skape en læringseffekt av de hendelser som blir meldt inn, ved å formidle det videre ut. På det operative nivået blir det hevdet at læringseffekten er minimal, og derfor mister ordningen noe betydning for ansatte.

Sikkerjobbanalyse

Sikkerjobbanalyse er ment å kartlegge risiko før jobber settes i gang. På lik linje med Synergi, er ansatte innforstått med hensikten med ordningen, men betydningen er varierende. Dette kan forklares med at ansatte gjør en form for sikkerjobbanalyse i sitt eget hode før vær eneste jobb. De tenker gjennom hvordan de skal gjøre jobben, og hva de må passe seg for.

Sikkerjobbanalyse er det tenkte nedskrevet på et stykke papir.

Som ansatte påpeker, er det viktigst å bruke hodet og være observant. Dette kan være en forklaring på hvorfor ikke alle analysene er utført i henhold til ønskede krav. Av de analysene som blir gjennomført, blir også kvaliteten hevdet å være varierende. *Det var liksom kopi av en gammel en, og rask gjennomgang. Så setter de i gang. Ja, da er det liksom mer tilfeldig at ting går så bra (Leder PØ).*

Selv om ansatte er innforstått med hensikten, er det betydningen som i hovedsak er avgjørende for i hvilken grad retningslinjer og ordninger etterleves og gjennomføres, men det må være tilrettelagt i tillegg. I den grad det er tilrettelagt og ansatte ser hensikten kan situasjonen fort avgjøre i hvilken grad det etterleves. Hensikten til retningslinjer og ordninger kan forklares av ledere med enkle ord. Betydning må skapes i relasjon med ansatte.

6.2.1 Hvordan skape betydning for ansatte?

I store organisasjoner blir ofte budskapet forandret etter hvert som det enten går ned- eller oppover i hierarkiet. Dette som et resultat av kommunikasjonsprosesser som finner sted. Følgelig øker behovet for felles arenaer hvor budskap kan nås ut. Kurs og samlinger kan sees på som arenaer for kunnskapsformidling og opplæring, hvor ledelsen kan demonstrere hensikten, og vise at retningslinjer skal bli tatt på alvor.

Selv om samme temaer går igjen på kurs og samlinger er ikke dette noen garanti for at det vil påvirke arbeidssituasjonen. Dette blir et resultat av hvilken betydning ledere klarer å skape til retningslinjer og ordninger for ansatte. Det å forklare hensikten er enkelt, å skape betydning er vanskeligere.

I tillegg må ansatte føle at retningslinjer og ordninger kan tilpasses deres arbeidspraksis. I den grad det skapes uenigheter på kurs og samlinger kan man anta sannsynligheten er lav for at disse ordningene og retningslinjene vil bli tatt i bruk i det daglige når de vender tilbake på jobb, så lenge det ikke er noen former for kontroll og oppfølging.

Dette går tilbake til lederskap, i hvilken grad ledere på kurs og samlinger klarer å overbevise ansatte om at retningslinjer og ordninger er av betydning, og i hvilken grad de viser at det blir tatt på alvor.

Tilsvarende vil den uformelle biten av kurs og samlinger ha virkning for effekten av disse. Kurs og samlinger er, i tillegg til arena for kunnskapsformidling, en møteplass for ansatte. Hvordan ansatte skaper grupper og snakker seg i mellom, vil virke inn på hvordan budskap som blir formidlet mottas og oppfattes. Temaer som gjennomgås, blir diskutert av ansatte imellom. Hvordan kan man tilrettelegge for at det uformelle blir virksomt? Dette er et spørsmål om i hvilken grad det som blir presentert klarer å skape betydning for ansatte på kurs og samlinger. Det bør stilles krav til presentasjonsform, men også krav til hva som faktisk tas opp. Dette er avgjørende for å skape interesse og betydning hos ansatte. På denne måten tilrettelegges det for den uformelle delen av kurs og samlinger.

6.3 Sosialiseringprosesser

Det er viktig å ikke se seg blind på ledere som de eneste aktørene i en organisasjon som kan påvirke sikkerhetskultur. Kultur er også noe som vokser frem i samspillet mellom organisasjonens medlemmer. En kan derfor si at alle medlemmene av en organisasjon i mer eller mindre grad vil være med på å forme hva slags innhold kulturen har.

Følgelig er sosialiseringprosesser grunnleggende for en organisasjons kultur. Hvem som er ledere og hvem som jobber i det operative leddet vil være et resultat av rekruttering. Hvordan disse blir sosialisert inn i sikkerhetskulturen vil være et resultat av tidligere rekrutteringer av ledere og ansatte. Hvem som rekrutteres i første omgang vil ha påvirkning for hvordan nye sosialiseres i andre omgang.

6.3.1 Rekruttering

Det er organisasjoners ledere som rekrutterer nye medlemmer til organisasjoner. Dermed kan de, ved å velge ut personer med visse verdier og antakelser, sørge for at nye organisasjonsmedlemmer passer inn i den kulturen lederne ønsker å skape eller allerede har skapt (Bang 2011: 892). Seleksjon dreier seg om hvem som får bli med, og hvem som ikke får bli med. Hvem som rekrutteres til JBV vil ha betydning for hvordan budskap mottas.

Dette vil også ha betydning for rekruttering av ledere, fordi ledere kan påvirke hvem som skal bære sikkerhetskulturen videre. En må ta stilling til om en skal forsterke kulturen innenfra, ved å rekruttere folk fra organisasjonen. Dette kan skje gjennom kriterier for forfremmelse og omplassering av medarbeidere (Bang 2011: 170). Det er også viktig at de som forfremmes i organisasjonen står for verdier og normer som er i overensstemmelse med den ønskede kultur. Dette er spesielt viktig fordi mennesker i lederposisjoner har makt til å kunne påvirke kulturen (Bang 2011: 170). Rekrutteres ledere eksternt, kan organisasjoner få nye impulser inn.

Fordelen med eksternt rekruttering er at det da kan være lettere å foreta kritiske vurderinger på den eksisterende kulturen. Dette er en fordel når kultur skal endres. Det som tas for gitt i en organisasjon er vanskeligere å oppdage for en som har tilegnet seg det selvsagte. Det kan derfor være lettere for en utenforstående å endre den eksisterende sikkerhetskulturen.

Samtidig må den eksterne ha autoritet og tillit for å bli tatt på alvor. Det er ingen selvfølge at eksterne tilegner seg autoritet og tillit kun ved hjelp av sin posisjon. Samtidig vil det være fordeler med intern rekruttering, hvor de som blir rekruttert kjenner organisasjonen og arbeidsoppgaver, som blir utført som et resultat av organisasjonens aktiviteter, godt. Som et resultat av dette vil ledere kunne ha mer kunnskap om hvordan retningslinjer og ordninger fungerer i praksis ved intern rekruttering. Dette er avveininger organisasjoner må ta ved rekruttering av ledere.

6.3.2 Initieringsfasen

Når et menneske kommer inn i en ny organisasjon, vil det startes en sekundærsosialiseringsprosess. Den nyansatte må lære seg hvilke normer og verdier som gjelder, hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres og hvordan organisasjonen forventer at oppgavene utføres. Innholdet av det som læres under sekundærsosialiseringsprosessen er mer flyktig enn det som internaliseres i primærsosialiseringsprosessen. Dette fordi

sekundærsosialiseringprosessen foregår resten av livet etter hvert som vi går inn i nye grupper, organisasjoner eller yrker og påtar oss nye roller (Bang 2011: 105).

Herbert Kelman (1958) skiller mellom tre ulike måter å forholde seg til sosiale påvirkningsprosesser: føyelighet, identifisering og internalisering. Føyelighet er den svakeste og minst permanente måte å reagere på sosial påvirkning. Dette kan komme til uttrykk når ansatte uttrykker «riktige» verdier og holdninger, fordi det ikke er akseptabelt med andre syn eller verdier. Når ansatte vektlegger hensikten med retningslinjer og ordninger, men ikke er like tro til dem i virkeligheten, kan dette kalles for føyelighet. Føyelighet kan sammenliknes med uttryktteori, (Argyris og Schön 1987) og fasadeforandringer (Alvesson 2002: 250).

Identifisering kan sies å finne sted når et individ adopterer adferd, verdier og normer fra en annen person fordi dette assosieres med en tilfredsstillende selvdefinerende relasjon til denne personen eller gruppen. På denne måten blir identifisering sterkere og mer permanent enn føyelighet, men normer, verdier og holdninger vil forsvinne hvis personene man identifiserer seg med forsvinner. Rollemodell og forbilde får betydning ved identifisering, men er ikke nok for en stabil organisasjonskultur.

Internalisering er den sterkeste og mest permanente måten å reagere på når man utsettes for sosiale påvirkningsprosesser. Internalisering foreligger når et individ aksepterer påvirkningen fordi de foreskrevne verdiene, normene og adferden er i overensstemmelse med vedkommende sitt eget verdisystem og virkelighetsoppfatning. Dette kan sees i sammenheng når ansatte er bevisst retningslinjer og ordninger, og velger å etterleve kravene. Ansatte ser hensikten, det er av betydning og det er tilrettelagt for at det skal kunne etterleves. Individet ender opp med å adoptere deler av kulturen fordi vedkommende betrakter det som riktig eller det eneste naturlige (Bang 2011: 108).

Jo større grad av internalisering som skjer, desto sterkere vil den allerede eksisterende kulturens innflytelse være på dens nye medlemmer. Dette kan sammenliknes med Schein (1990) sine grunnleggende antagelser. Grunnleggende antagelser oppstår når en løsning på et problem virker gang på gang, og løsningen etter hvert blir tatt for gitt. De grunnleggende antakelsene ligger i underbevisstheden og går automatisk for de som er en del av kulturen. Når de først har blitt skapt kan de være vanskelig å endre og på denne måten blir de en del av strukturen i organisasjonen.

I JBV kommer dette til uttrykk når ansatte ikke er bevisst retningslinjer og ordninger, fordi vaner og rutiner har gjort etterlevelse som en naturlig del. Etter hvert som ansatte ser hensikten, det er av betydning og det er tilrettelagt for etterlevelse, vil etterlevelsen avspeiles i de vaner og rutiner som utvikles over tid. Denne oppfatningen vil etter hvert bli tatt for gitt og virke styrende for ansattes handlinger.

6.3.3 Organisatoriske forholds effekt på internalisering

Organisatoriske forhold vil påvirke hvordan sosialiseringsprosessene utarter seg. Hvordan organisasjonen er delt inn i divisjoner og enheter legger føringer på kommunikasjonsmønstre, som igjen vil være avgjørende for i hvilken grad og på hvilken måte kultur internaliseres.

I oppgaven har jeg skilt mellom tre typer av sosialiseringsagenter, organisasjonen, ledere og ansatte. Organisasjonen som helhet kan sees som kurs og samlinger nyansatte må delta på. Dette er en form for sertifisering. Hvorvidt kurs og samlinger har effekt vil avhenge av i hvilken grad kurs- og foredragsholderne klarer å skape betydning og overbevise. I hvilken grad blir sertifiseringen formidlet godt nok ut til nyansatte?

Innholdet, og kvaliteten, på sertifiseringen vil være avgjørende for dens effekt. Sertifisering for sertifiserings skyld har liten betydning. Organisasjoner må ikke se seg blinde på sertifisering av ansatte som ensbetydende med kunnskap og etterlevelse. Innholdet må være nøye gjennomtenkt. Hva vil det si at ansatte blir sertifisert? Hvilken betydning har dette for ansatte? Det må skapes betydning med sertifiseringen. ”Feil” person med riktig sertifisering har liten effekt. Det viktigste er å finne riktig person til riktig oppgave.

Videre har ledere som sosialiseringsagenter en viktig rolle overfor nyansatte. I den sosiale påvirkningen som skjer, er mekanismer som imitasjon og identifisering med rollemodeller vesentlige elementer. Dette er i samsvar med ledere i JBV sine forventninger til hvordan en leder kan utvikle sikkerhetskultur, gjennom forbilde og rollemodell. Hvem som er leder vil være avgjørende for identifiseringen, fordi lederen handler ut ifra sin egen oppfatning av hva som vil være en god rollemodell for nyansatte.

Ledere som sosialiseringsagenter vil påvirkes av relasjon med ansatte, og i hvilken grad ledere klarer å utøve innflytelse. En leder som sjeldent er ute blant ansatte vil ha mindre påvirkningskraft. Dette kan forklares med lederskap, hvor ledere selv må vise betydningen av at retningslinjer er av betydning, og at dette blir tatt på alvor.

I hvilken grad en leder er en synlig sosialiseringssagent, vil påvirke i hvilken grad ansatte ser på seg selv som sosialiseringssagenter, og i hvilken grad de føler de selv har ansvar for nye ansatte. Dette tydeliggjøres i JBV ved at nærhet og daglig relasjon med leder gjør at ansatte i mindre grad anser seg selv som sosialiseringssagenter enn det som er tilfellet der hvor lederen er mindre synlig i den daglige interaksjonen. Der hvor ansatte selv ser på seg selv som viktige sosialiseringssagenter, vil dette stille større krav til dem som rollemodell og forbilde. På denne måten får organisatoriske forhold av betydning for hvordan den ønskede kulturen internaliseres.

6.4 I hvilken grad kan sikkerhetskultur styres?

På bakgrunn av den fortolkende - og funksjonelle tilnærmingen til organisasjonskultur vil graden av styring være et resultat av samspillet mellom tilnærmingene. Samspillet mellom det planlagte, og de eksisterende verdier, holdninger og virkelighetsoppfatninger, vil avgjøre i hvilken grad retningslinjer og ordninger etterleves. Sikkerhetskultur kan derfor styres til en viss grad.

Strategisk arbeid med retningslinjer og ordninger vil legge føringer på ansatte. Samtidig vil en ikke kunne forutse i hvilken grad retningslinjene og ordningene blir akseptert blant brukergruppen. Dette er et spørsmål om tilrettelegging og bruksverdi for ansatte. I den grad tilrettelegging utgjør en del av det strategiske arbeidet, kan det på bakgrunn av funnene gjort i JBV, øke sjansen for etterlevelse av retningslinjer og ordninger som har til hensikt å bedre sikkerheten. På bakgrunn av dette vil det være av viktig å få ansatte til å delta mer i utarbeidelsen av retningslinjer og ordninger, for på den måten å øke sjansen for etterlevelse. *Frontline workers have first –hand knowledge of the hazards and unsafe work practices involved, and they possess potentially useful knowledge about what might or might not work in terms of controls and safeguard* (DeJoy 2005).

Tilrettelegging fører til at retningslinjer og ordninger *kan* etterleves. I enkelte situasjoner vil det være nødvendig med kontroll for at tilrettelegging blir tilstrekkelig for etterlevelse. Styring gjennom retningslinjer og ordninger har effekt, men i tillegg til å formidle hensikten må det også skapes betydning. Det blir ledelsen sin oppgave å skape betydning for retningslinjer og ordninger blant ansatte som organisasjonen ser på som hensiktsmessig for sikkerheten. Betydning i denne sammenheng kan skapes ved kontroll og oppfølging, hvor

kontrollen og oppfølgingen er det som er avgjørende for etterlevelse, og derav betydning. En annen måte er at ansatte selv ser hvorfor retningslinjene og ordningene er av betydning for dem, ved at de er i samsvar med deres virkelighetsoppfatninger.

Ledere i organisasjoner har ofte store visjoner for hvordan sikkerhetskultur kan skapes og opprettholdes. På lik linje som retningslinjer og ordninger er av betydning for ledere, må de være av betydning for ansatte og brukergruppen. Som regel skapes retningslinjer og ordninger med hensikter. Hvordan betydning skapes er en like viktig del av arbeidet.

6.5 Avsluttende kommentarer

Før arbeidet med oppgaven begynte skjønte jeg at det var mye jeg kom til å lære. Lite visste jeg hvor mye jeg kom til å lære. Jeg har fått innsikt i et tema og en problemstilling som er viktig for organisasjoner og dens medlemmer.

Organisasjoner som har til hensikt å jobbe med sikkerhetskultur, vil ha nytte av å kartlegge de faktiske forhold vedrørende hvordan sikkerhet skapes og opprettholdes blant ansatte. På denne måten vil organisasjoner få innsikt i hva som fungerer og hva som ikke fungerer.

I tillegg til dette arbeidet må det stilles spørsmål om hvorfor. Hvorfor fungerer ikke retningslinjene eller ordningene? På bakgrunn av funnene gjort i JBV, vil dette være en kombinasjon av tilrettelegging av retningslinjer og ordninger, og i hvilken grad retningslinjer og ordninger har betydning for ansatte.

Kunnskapen og erfaringen jeg sitter igjen med etter arbeidet med oppgaven vil jeg ta med meg videre, i håp om at temaet kan ha betydning for andre.

Litteraturliste

- Abrahamsson, Bengt (1993), *The Logic of Organizations*. Newbury Park CA: Sage Publications
- Argyris, Chris og Donald Schön (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison – Wesley
- Alvesson, Mats (2002), *Orgnaisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt Forlag
- Antonsen, Stian (2009), *Safety culture: theory, method and improvement*. Burlington: Ashgate Publication
- Bang, Henning (2011), *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget
- Beck, Ulrich (1992), *Risk Society*. London: SAGE Publications
- Beck, Ulrich (1997), *Risiko og frihet*. Bergen: Fagboklaget
- Cooper, Dominic (2000), "Towards a model of safety culture". *Safety Science*, 36, 111- 136
- Cooper, Dominic (2001), *Improving Safety Culture. A Practical Guide*. Hull: Applied Behavioural Sciences
- Cox, Sue og Taylor Cox (1991), "The structure of employee attitudes to safety: a european example". *Work & Stress*, 5(2): 93–106.
- Darby, Trudi Farrington, Laura Pickup og John R. Wilson (2005), "Safety culture in railway maintenance". *Safety Science*, 43:39- 60
- Deal, Terrence E. & Kennedy Allan A. (1984), *Bedriftskultur*. Oversatt av Sigmund S. Kostøl Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- DeJoy, D. M. (2005), "Behaviour change versus culture change: Divergent approaches to managing safety." *Safety Science* 43:105- 129
- Engeberg, Heidi (2000), "Rugby players, minesweepers and tightrope walkers. Master thesis, Institute of Technology and Society", Technical University of Denmark, Lyngby

Engelstad, Fredrik (2010), ”Rom med utsikt. Om å studere samfunnets toppsjikt” I Dag Album, Marianne Nordli Hansen og Karin Widerberg (Red.) *Metodene våre*.(173- 188)

Fivelsdal, Egil, Jørgen Frode Bakka og Odd Nordhaug (2004), *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.

Gadd, S. Dan Collins, A.M. (2002), “Safety Culture: A Review of the Literature”, *Health & Safety Laboratory*, 25: 8-30.

Garfinkel, Harold (1967), *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall

Glendon, Ian og Neville Stanton (2000), “Perspectives on safety cultures.” *Safety Science*, 34: 193- 214

Greve, Arent (1995), *Organisasjonsteori- nyere perspektiver*. Oslo: Universitetsforlaget

Guldenmund, Frank (2000), “The nature of safety culture: a review of theory and research”. *Safety Science*, 34: 215- 257

Hale, Andrew R, Tom Heijer og Fllor Koornef (2003), “Management of Safety Rules: The Case of Railways.” *Safety Science*, 1:1:11

Haukelid, Knut (1999), *Risiko og sikkerhet: Forståelser og styring*. Oslo: Universitetsforlaget

Hofstede, Geert (1993), *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag

Hudson, Patrick (1999),” Safety culture- theory and practice. The human factor in system reliability- is human performance predictable?” *Siena*, 32: 1- 12

Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen(2002), *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann (2009), *Psykologi i Organisasjon og Ledelse*. Bergen: Fagborkforlaget

Kelman, Herbert C. (1958),” Compliance, identification and internalization- three processes of attitude change”. *Conflict Resolution*, 2:51-60.

- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann (2010), *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Ladegård, Gro og Signy Irene Vabo (Red.) (2010), *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Lysgaard, Sverre (2010), *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Macnaghten, Phil og Greg Myer (2007), "Focus Groups" i (red) Seal, et.al. *Qualitative research practice: Concise paperback edition*. 2007. I *Sosiologi – SOS4010 – Kvalitativ metode – Tilleggshefte*. Oslo 2011: Unipub AS.
- Martin, Joanne (2002), "A Three Perspective Theory of Culture". I *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage.
- McGregor, Douglas (1968), *Mennesket og bedriften*. Oslo: Gyldendal
- Mintzberg, Henry (1980), *The nature of managerial work*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
- Parker, Martin (2000), *Organizational Culture and Identity- Unity and Division at Work*. London: SAGE Publications
- Perrow, Charles (1999), *Normal accidents : living with high-risk technologies*. Princeton, N.J.: Princeton University Press
- Peters, Tom og Robert H. Waterman (1984), *Derfor er de beste bedre*. Oslo: Hjemmet – Fagpresseforlaget
- Pidgeon, Nick (1998), "Safety culture: Key theoretical issues", *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 12:3, 202- 216
- Reason, James (1997), *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot: Ashgate
- Reason, James (2000). "Human error: models and management". I: *BMJ. Helping doctors make better decisions* (2000).

- Richter, A. and C. Koch (2004), "Integration, differentiation and ambiguity in safety cultures." *Safety Science*, 42(8): 703-722.
- Røvik, Kjell Arne(2007), *Trender og Translasjoner - Ideer som former det 21.århundrets organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget
- Sagan, Scott D. (1995), *The Limits of Safety- Organizations, Accidents and Nuclear Weapons*. New Jersey: Princeton University Press
- Schein, Edgar H. (1990), *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Mercuri Libro Forlag
- Schein, Edgar H.(2010), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass
- Schiefloe, Per Morten (2003), *Mennesker og Samfunn*. Bergen: Fagbokforlaget
- Sivesind, Karl Henrik (1995), "The indispensable role of culture. Explaining different understandings of work through a comparison of German and Norwegian factories." *Comparative Social Research*, 15:35-101.
- Thagaard, Tove (2003), *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Widerberg, Karin(2001), *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget
- Widerberg, Karin (2010), "Med samtalen som utgangspunkt. Om veivalg og kunnskapsmuligheter ved intervjuing" I Dag Album, Marianne Nordli Hansen og Karin Widerberg (Red.) *Metodene våre*.(219- 234)
- Wærdahl, Randi (2010), "Den fremmede" I Dag Album, Marianne Nordli Hansen og Karin Widerberg (Red.) *Metodene våre*.(235- 252)
- Zang, Hui, Douglas A. Wiegmann, Terry L. von Thaden, Gunjan Sharma og Alyssa A. Mitchell (2002)," Safety culture: a concept in chaos"? Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting September 2002 46: 1404-140

Internett:

Aftenposten (2013), Oljekulturens sikkerhetskultur ”på tiltalebenken” URL:

<http://www.aftenposten.no/nyheter/uriks/Oljeindustriens-sikkerhetskultur-pa-tiltalebenken-7129048.html#.UcFQfJxvCN4> (Lesedato 25.02.2013)

Jernbaneverket (2012)URL: http://www.jernbaneverket.no/no/Om-oss/Om_jernbaneverket/

Norsk Havari Kommissjon (2011), Rapport om jernbaneulykke med vognstamme i utilsiktet drift fra Alnabru til Sydhavna24.mars 2010. URL:

<http://www.aibn.no/jernbane/rapporter/2011-03> (Lesedato 12.06.2013)

NOU (2000), Åsta-ulykken, 4. januar 2000. URL:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd/dok/nouer/2000/nou-2000-30.html?id=143393> (Lesedato 12.06.2013)

NOU (2012), Rapport fra 22. juli- kommisjonen. URL:

http://www.regjeringen.no/smk/html/22julikommisjonen/22JULIKOMMISJONEN_NO/CONTENT/DOWNLOAD/472/3664/VERSION/2/FILE/HELE_RAPPORTEN.PDF (Lesedato 12.06.2013)

Petroleumstilsynet (2013), Rammeforskriften. URL:

http://www.ptil.no/rammeforskriften/category381.html#_Toc357586425
(Lesedato 12.06.2013)

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt

Antall ord: 33 739

Vedlegg 1- Informasjonsbrev

Jeg er masterstudent i sosiologi ved Universitetet i Oslo (UiO), og holder på med den avsluttende oppgaven. I oppgaven ønsker jeg å se på i hvilken grad sikkerhetskultur kan styres. Det har de siste 20 årene vært et økt fokus på organisasjonskultur og dens effekt på organisasjonens resultater. Dette har ført til en diskusjon om det i det hele tatt er mulig å styre en kultur. Organisasjonskulturen kan defineres som «måten vi gjør ting på hos oss», altså de holdninger, oppfatninger, verdier og normer som styrer atferd. På bakgrunn av dette lurer jeg på om det er mulig å styre andres holdninger, oppfatninger og verdier relatert til sikkerhet.

For å svare på denne problemstillingen ønsker jeg å bruke Jernbaneverket (JBV) som case for oppgaven. Etter en kort presentasjon i våres, har jeg fått klarsignal fra JBV vedrørende problemstilling og vinkling på oppgaven. Men, for at denne oppgaven skal bli en realitet, er jeg avhengig av din hjelp. Ved å gjennomføre intervju hos utvalgte personer i JBV, vil jeg få mulighet til å besvare mine teoretiske spørsmål i oppgaven. Jeg er derfor avhengig av din velvilje og positive innstilling til gjennomføring av et intervju. Intervjuet vil ta ca. ½ til 1-times tid, og alt som blir sagt vil bli tatt opp på bånd.

Det er viktig å presisere tre ting: Det første er at jeg gjennomfører intervjuene som student ved UiO med de regler og retningslinjer som der gjelder. Det andre er at intervjuene vil være konfidensielle og alt som sies vil bli lagret sikkert og slettet etter at oppgaven er ferdig. Det tredje er at personlige ytringer og meninger vil ikke bli personifisert eller gjenkjennbar i oppgaven. Det blir med andre ord full anonymitet ved intervjuene, samtidig som at du kan trekke deg når som helst fra studiet. Dette innebærer også at alt som har blitt sagt vil bli slettet umiddelbart.

Hensikten med intervjuene er ikke å avdekke en god/dårlig sikkerhetskultur, men se etter mønster for hvordan dere forholder dere til sikkerhet, og hvordan dere skaper og opprettholder en sikkerhetskultur. Det er med andre ord ikke deg som person jeg er ute etter, men sosiale mønstre som kan sees i en større sammenheng. Jeg ønsker at den enkelte gjennom intervjuene kommer med sine personlige erfaringer, meninger og syn på sikkerhet ved sitt arbeid i JBV.

Mine kontaktpersoner i Jernbaneverket er Carsten Busch og Beate Karlsen (Bane Sikkerhet & Kvalitet).

Skulle det være spørsmål i forkant eller i etterkant, kan jeg nås på mobil 41684252 eller mail: tiril.st@gmail.com

Med vennlig hilsen

Tiril Steimler

Vedlegg 2 - Intervjuguide fokusgruppe

Om informantene og arbeidsdagen

1. Hvordan havnet dere i JBV?
2. Hvordan ser en typisk arbeidsdag ut for dere?

Diskusjon rundt sikkerhet

3. Hva legger dere i begrepet sikkerhet?
4. Hva legger dere i begrepet sikkerhetskultur?
5. Hvordan jobbes det med sikkerheten i Produksjon Øst/Bane Transport?
6. Hvordan er dere i stand til å påvirke sikkerheten i Produksjon Øst/Bane Transport?
 - I hvilken grad er det viktig for dere å ivareta sikkerheten?
7. På hvilken måte opplever dere at folk i Produksjon Øst/Bane Transport prioriterer sikkerhet ulikt?
8. Hvis ikke, hva er grunnen til at det er enhetlig?
9. I hvilken grad diskuteres det sikkerhet blant dere?
 - Muligheter for det?
 - Kultur for det?

Etter deres mening:

10. Hvordan er sikkerhetskulturen i Produksjon Øst/Bane Transport?
11. Hvordan er sikkerheten i Produksjon Øst/Bane Transport??

Utfordringer

12. Hva er de største utfordringene når det gjelder sikkerhet knyttet til deres arbeid?
13. I hvilke situasjoner kan det være vanskelig å prioritere sikkerheten?
14. Hvorfor prioriteres sikkerheten på denne måten?

Regler og instruks

15. På hvilken måte har regler og instruks betydning for deres arbeid?
16. Hvordan påvirkes dere av regler og instruks?
17. Hvordan følges regler og instruks i Produksjon Øst/Bane Transport?
18. Hvordan reagerer dere på andres regelbrudd?
 - Blir alle regelbrudd fanget opp?
 - Hva kommer dette av?
19. Når det skjer en endring i en regel eller instruks skal dette følges opp, hvordan merker dere at det blir fulgt opp?

Ledelse

20. Når jeg sier ledelse, hvem tenker dere på da?

21. Hva legger dere i begrepet ledelse?
22. Hvor viktig vil dere si at en leder er når det gjelder å utvikle en sikkerhetskultur?
23. Hvordan kan en leder utvikle sikkerhetskultur?
24. Hva gjør ledelsen for å bedre sikkerheten?
25. Hvor viktig vil dere selv si at dere er for å utvikle en sikkerhetskultur?
26. I hvilken grad vil dere si at initiativ til å forbedre sikkerheten kommer fra dere?
 - Oppmuntres dere til det?

Om fremtiden i JBV

27. Har dere noen konkrete forslag eller tiltak for å bedre sikkerhetskulturen ved JBV?
28. I Produksjon Øst/Bane Transport?
29. Om 10 år, hvordan tror dere sikkerhetskulturen i JBV er?
30. Produksjon Øst/Bane Transport?

Avslutning

31. Er det noe annet dere ønsker å legge til/utdype eller fortelle om?
32. Er det noe spørsmål?

Vedlegg 3 - Intervjuguide dybdeintervju

Om informantene og arbeidsdagen

1. Hvordan havnet du i JBV?
2. Kan du beskrive en typisk arbeidsdag for deg?
3. Hva er ditt ansvarsområde?
 - På hvilken måte er du i stand til å påvirke ditt ansvarsområde?
 - Hvordan påvirker andre i JBV ditt arbeid?
4. Hvilke medbestemmelses muligheter har du i Jernbaneverket med hensyn til sikkerhet?

Sikkerhet

5. Hva legger du i begrepet sikkerhet?
6. Hva legger du i begrepet sikkerhetskultur?
7. Hvordan jobbes det med sikkerheten i JBV?
8. Bane Transport/Produksjon Øst?
9. Hvordan er sikkerheten synliggjort i Bane Transport/Produksjon Øst?
10. Hvordan er du i stand til å påvirke sikkerheten i Bane Transport/Produksjon Øst?
11. Jernbaneverket arbeider systematisk for kontinuerlig forbedring av sikkerheten. Hva legger du i kontinuerlig forbedring av sikkerheten?
12. Hvordan jobbes det med dette i Bane Transport/Produksjon Øst?
13. På hvilken måte opplever du at det er forskjellig sikkerhetsfokus i Bane Transport/Produksjon Øst?
14. Hvis ikke, hva er grunnen til at det er enhetlig? Tiltak?
15. I hvilken grad diskuteres det sikkerhet i Bane Transport/Produksjon Øst?
 - Muligheter for det?
 - Kultur for det?
- **Etter din mening:**
16. Hvordan er sikkerhetskulturen i Bane Transport/Produksjon Øst?
17. Hvordan er sikkerheten i Bane Transport/Produksjon Øst?

Utfordringer

18. Hva er de største utfordringene når det gjelder sikkerhet knyttet til Bane Transport/Produksjon Øst?
 - Hvorfor er dette et problem/utfordring?
 - Hvis det er ingen utfordring, hva kommer dette av?
 - Har det alltid vært slik?
19. I hvilke situasjoner kan det være vanskelig å prioritere sikkerheten i Bane Transport/Produksjon Øst?
 - Hva er grunnen til at sikkerheten prioriteres slik i disse situasjonene?

Regler og instruksjer

20. På hvilken måte har regler og instruksjer betydning for ditt ansvarsområde?
- Hvordan kan du påvirke dem?
21. Hvordan følges regler og instruksjer i Bane Transport/Produksjon Øst?
22. Hva er konsekvensene på regelbrudd?
- Blir alle regelbrudd fanget opp i Bane Transport/Produksjon Øst?
 - Hva kommer dette av?
23. Hvilke metoder brukes ved endringer av regler og rutiner i Bane Transport/Produksjon Øst?
24. Hvordan og på hvilken måte blir dette fulgt opp?

Ledelse

25. Når jeg sier ledelse, hvem tenker du på da?
26. Hva legger du i begrepet ledelse?
27. Hvor viktig vil du si at en leder er når det gjelder å utvikle en sikkerhetskultur?
- Hvordan kan en leder utvikle sikkerhetskultur?
 - Hvor viktig vil du si at du selv er for å utvikle en sikkerhetskultur?
28. I hvilken grad vil du si at initiativ til å forbedre sikkerheten kommer fra ansatte? Oppmuntres det til det?

Om fremtiden i JBV

29. Hva vil du si er den største fremtidige utfordringen for JBV?
- Bane Transport/Produksjon Øst?
 - Vedrørende system og styring av sikkerheten?
 - Vedrørende hendelser som kan ramme Bane Transport /Produksjon Øst?
30. Har du noen konkrete forslag eller tiltak for å bedre sikkerhetskulturen?
- Bane Transport/Produksjon Øst?
31. Om 10 år, hva vil sikkerhetskulturen i Bane Transport/Produksjon Øst /JBV være preget av?

Avslutning

32. Er det noe annet du ønsker å legge til/utdype eller fortelle om?
33. Er det noen spørsmål?